

Una comunicación fructífera entre la empresa y sus clientes y proveedores facilitará la cooperación voluntaria de éstos

- Que todos comprendan la necesidad de cada una que se realizan.
- Que todos tengan una motivación para cumplir con las jadas y para cooperar con los demás.
- Como consecuencia, todos realizan sus tareas con una dedicación y el rendimiento de la empresa se incrementa.

b) Con personas o entidades no integradas en la empresa

Además de los contactos internos, la empresa mantiene relaciones con otras personas, empresas y entidades que no están en dependencia de ella, pero con las cuales es necesario establecer la debida *comunicación* con objeto de conseguir la mayor cooperación *voluntaria* de las mismas. Se trata de los clientes, proveedores, etc., en los cuales hay que producir una imagen de confianza y cooperación.

Por ejemplo, los proveedores suministran a la empresa los materiales necesarios (materias primas y semimanufacturadas, o productos acabados para la venta) dentro de unos plazos convenidos. Pero no hay duda de que una buena comunicación, con el lenguaje adecuado —en este caso el de la «*conveniencia*» de cooperar con la empresa en *beneficio propio*—, puede conseguir que estos plazos de entrega sean más reducidos o que, en los supuestos de escasez, se conceda preferencia de suministros a la empresa mejor *comunicada*.

Sin embargo, estas relaciones no deben confundirse con las publicitarias, ya que su objetivo es distinto. La *publicidad* se orienta fundamentalmente a la «venta de un producto», mientras que la *comunicación* pretende preferentemente crear imagen, confianza y voluntad de *cooperación*.

3. LA COMUNICACIÓN COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN

La gestión de la empresa, el ejercicio de las funciones directivas del empresario, son eficazmente asistidos por una comunicación fluida

Hemos visto que la comunicación es útil para el desenvolvimiento de las actividades de las empresas, al constituir un instrumento mediante el cual se consigue 'la cooperación voluntaria, el espíritu de equipo, etc.; en suma, hemos visto cómo sirve para incrementar la

productividad **de la empresa. Pero su utilidad se manifiesta** también en relación **con la** *gestión de la empresa*, y **más concretamente**, con el ejercicio **de las funciones directivas del empresario. Esta utilidad** se presenta, **en general, en dos facetas: a) como instrumento** necesario en la *planificación y dirección* de las actividades empresariales, y b) como medio

para facilitar la *supervisión o control* de lo realizado, y de cómo se ha llevado a cabo. En este apartado nos ocuparemos sólo de la primera ta, dejando el estudio de la segunda para los apartados relativos control y la supervisión.

El trabajo de equipo en todas sus modalidades ha dado pruebas fehacientes de ser el medio más operativo, estimulante y productivo en la consecución de uno o varios objetivos en las mejores condiciones posibles. Un equipo en acción conlleva, además de una atmósfera de cooperación, la emergencia de nuevas ideas y posibilidades como producto del juego recíproco de estimulación y competencia.

Todo plan o programa pretende la conjunción de un equipo de hombres, máquinas y materiales para alcanzar uno o varios objetivos en las mejores condiciones posibles (de tiempo, calidad, economía, etc.). El plan o programa supone la *toma de una decisión previa*, pero después de estudiar las diversas posibilidades, los medios y los problemas existentes.

La necesidad del plan radica en que una empresa moderna debe

witar en lo posible la influencia del azar y de la decisión precipitada. iupone un paso intermedio entre la realidad y la mera posibilidad, y

`exige un conocimiento profundo de todas las circunstancias y la

problemática de la empresa. Asimismo, el programa o plan requiere la

existencia de unas instrucciones previas y de una información adecuada para llevarlo a cabo.

Por todo ello, la comunicación contribuye a la planificación y ejecución de los diversos aspectos de las funciones directivas, por el hecho de facilitar ideas, instrucciones, órdenes y conseguir la adecuada cooperación por parte de todos.

De una parte, la comunicación ascendente facilita al gerente todos los conocimientos necesarios, no sólo los datos estadísticos y numéricos, sino también las actitudes del personal, su problemática, sus opiiniones y sugerencias, etc. Pero, además, no debe olvidarse que toda lección —y el plan lo es— que toma el pequeño empresario afecta a aluien. Sus programas laborales y salariales, de compras o precios, de

,roducción o venta, de reorganización de la empresa, etc., pueden oca-

ionar dificultadés económicas o psicológicas a sus empleados. Todas

;tas posibles repercusiones debe conocerlas el director a través de la

»municación ascendente, para tratar de paliarlas dentro de lo posible

al menos, para tratar de informar correctamente sobre los motivos

las medidas adoptadas.

Una buena comunicación evita suspicacias y facilita la toma de decisiones de la dirección

Por ejemplo, puede citarse el caso de un trabajador al que se comunica que ha sido trasladado de un edificio a otro de la misma empresa. Si a dicho trabajador se le explica adecuadamente que su traslado está motivado por una remodelación de los departamentos de la empresa que redundará en beneficio de todos, probablemente la actitud del trabajador en el futuro será la adecuada, ya que, mediante la comunicación descendente, habrá comprendido que su traslado era beneficioso para todos, incluido él mismo. En definitiva, la comunicación facilita la toma de decisiones de la dirección y aminora las suspicacias de los empleados, al exponer la verdad de los hechos. En este sentido, la comunicación informativa influye sobre las *actitudes*, del mismo modo que la comunicación de las órdenes tiende a controlar *actividades*.

4. LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA PEQUEÑA EMPRESA

a) Ventajas de la pequeña empresa para conseguir los canales de comunicación

El directivo de la pequeña empresa tiene la ventaja de que su contacto con el personal es directo e inmediato

Como hemos apuntado en materia de comunicación el directivo de una pequeña empresa tiene ventaja respecto al ejecutivo de una organización mayor, por las siguientes razones:

1) En las grandes empresas, las *líneas de jerarquía y subordinación* son mayores y las relaciones de mando son más complejas; requieren la existencia de los llamados «directivos», lo que supone que las órdenes o instrucciones no suelen recibirse directamente del máximo ejecutivo, sino a través de dichos mandos. Por el contrario, en la pequeña empresa, la vía jerárquica es más corta y, en muchos casos, el propietario-gerente mantiene relaciones directas con todo el personal. Al distribuir el trabajo o impartir instrucciones, puede hablar personalmente con aquellos que han

de realizarlos y entenderlos; no necesita recurrir a las circulares escritas, y sobre todo, tiene la ventaja de poder responder inmediatamente a las preguntas que se plantean, observar las reacciones positivas o negativas y escuchar y ponderar por sí mismo los comentarios y sugerencias de sus subordinados.

2) En las empresas algo mayores, *la distribución del trabajo y la supervisión de los resultados* es más difícil, y el gerente, al no poder mantener contacto directo con todos y cada uno de sus subordinados, ha de establecer unos canales de comunicación más complejos; ha de contar

con los directivos o *supervisores*, en quienes debe delegar la autoridad

Por el contrario, en la pequeña empresa, el gerente puede distribuir

directamente el trabajo y observar de una forma inmediata sus resultados; la comunicación es prácticamente de persona a persona.

456

b) Bases para crear los canales de comunicación

A pesar de que la pequeña empresa ofrece posibilidades para una comunicación efectiva, debe tenerse en cuenta

surge «por generación espontánea». En efecto, el empresario debe *crear los canales de comunicación* de su negocio, *teniendo en cuenta determinados criterios*, con objeto de que aquéllos sean lo más eficaces posible. Las bases para crear una comunicación eficaz son numerosísimas y dependerán de las circunstancias de cada entidad; sin embargo, para la pequeña empresa, pueden generalizarse en las siguientes reglas:

— *Saber escuchar.* La atención prestada por el empresario le permite conocer los datos y hechos fundamentales, así como lograr una mejor comprensión del problema y, por otra parte, da al empleado la sensación de que participa en la solución del asunto, lo cual incrementa su interés por la tarea que ha de realizar. Deben escucharse no sólo las quejas, sino también las ideas y sugerencias.

— *Informar permanentemente al personal.* Como regla general, el personal debe estar enterado de cuantos asuntos le afecten. Así, por ejemplo, se le debe comunicar los proyectos sobre reformas de la estructura orgánica o de procedimientos y trámites de la empresa, sobre horarios, salarios, etc. Es fundamental dar a conocer el motivo de las citadas reformas.

La comunicación descendente, ascendente y horizontal determina el correcto cumplimiento de las tareas

— *Estimular la comunicación recíproca.* Además de la comunicación descendente (escuchar e informar), el director debe estimular la comunicación ascendente de toda la empresa. Los empleados deben sentirse libres para tratar los problemas con los supervisores. El correcto cumplimiento de las tareas depende, en gran parte, de una continua comunicación ascendente, descendente y horizontal.

— *Promover la participación de los subordinados en la toma de decisiones.* Cuando ha de adoptarse una decisión que afecta al personal, de-

be facilitarse a los interesados la oportunidad de participar en las discusiones previas, de que expongan sus criterios y opiniones. De esta forma, se conseguirá que los empleados apoyen *voluntariamente* la opinión de la mayoría con más firmeza que si se tratase de una decisión tomada sin esta consulta.

Mejor conocimiento

de sí mismo

**Desarrollo
Política de
CONDUCCIÓN**

**de la
personalidad**

—»

INDIVIDUAL

del

dirigent

Mejor conocimiento

de los otros

Es evidente que para obtener un buen contacto con los demás, el empresario o el directivo debe partir de una actitud propia conforme a la situación, lo que le obliga a conocerse mejor a sí mismo para no incurrir en comportamientos que puedan provocar rechazo en el receptor. El propio conocimiento, complementado con un correcto conocimiento de los demás, garantiza una relación fructífera y excluye los conflictos derivados de una nociva atmósferacomunicacional.

45`.

El control de la supervisión sirve para comprobar los resultados y Mego adoptar medidas de rectificación y ajuste

— *Crear un clima de confianza y buena voluntad.* La

eficaz surge cuando se consigue un clima de confianza. Al it

razmente y cumplir con sus promesas, el empresario consil

putación de seriedad y sinceridad capaz de inspirar confianza

sonal. **5. IMPORTANCIA DE LA SUPERVISIÓN**

La recompensa y la sanción son los métodos disponibles para ejercer el control

a) Significado del control de la supervisión

La programación de la actividad y de los objetivos de la

ha de ser complementada por el control de su ejecución, ya que de

da serviría la elaboración de un programa y su posterior desarrollo

no hubiera de someterse a una cierta valoración. Según Blanco de

Talla, *el control es una función complementaria de la programación*

permite conocer los resultados obtenidos, valorarlos en atención a las previ-

siones contenidas en el programa y adoptar las medidas necesarias de rectificación y ajuste. Como puede observarse, el control así definido es una de las funciones directivas complementarias de la programación que es, al mismo tiempo, *posterior y anterior* a ésta, ya que primero sirve para *comprobar* los resultados, y después, para *adoptar* medidas de rectificación y ajuste.

El control sirve para *facilitar* el ejercicio de las restantes funciones de la dirección, hasta tal punto que puede afirmarse que toda empresa constituye, básicamente, un sistema de control. En las empresas con un personal reducido, el control de la actividad cotidiana es ejercido directamente por el empresario, pero, cuando el número de empleados aumenta, debe realizarse esta función a través de los mandos o *supervisores*, los cuales, a su vez, serán controlados por el ejecutivo. La clave de control efectivo reside en la habilidad del directivo para comunicarse y delegar esta autoridad en el personal encargado de la

supervisión.

Las funciones de control son las mismas, cualquiera que sea la naturaleza de la empresa o de la estructura de su organización.

b) Métodos para ejercer el control y la supervisión

En la empresa, los resultados se logran por la intervención de varias personas. La diferencia entre la buena y la mala dirección se manifiesta, precisamente, en los distintos tipos de control necesarios para

lograr idénticos resultados de un mismo grupo de trabajo. En este sentido, la recompensa y la sanción son los métodos disponibles para hacer el control en las actividades de las empresas e incrementar la productividad de los empleados. Existen, pues, dos opciones: fomentar en el personal la voluntad de cooperación y de luchar por el bien o, por el contrario, emplear la rigidez para asegurar la disciplina.

1) La sanción. En otras épocas, en las que se desconocía la importancia de las *relaciones humanas* para el buen funcionamiento de la empresa, el director *conducía* a sus subordinados con mano dura. Sus métodos, duros, desconsiderados e inhumanos, logra

WS1

My)

La experiencia indica que la ausencia de armonía entre un empleado y los directivos, la escasa o nula comunicación, la excesiva rigidez y el trato frío y distante suelen desembocar en el finiquito laboral. Es necesario, por tanto, comprender en su inmenso valor cuál es el papel especialísimo que juega la comunicación en el logro de un sistema de relaciones adecuado con miras a los resultados en la producción.

algunos resultados, pero sólo por plazos limitados; ya que esos procedimientos tan rígidos acumulaban, en poco tiempo, la antipatía y el resentimiento entre el personal, que perdía toda disposición a la cooperación voluntaria.

El empresario moderno debe conocer que la sanción como método de control no es rentable, ya que su costo es mayor de lo que, a primera vista, pudiera parecer. De acuerdo con unas estimaciones estadísticas recientemente efectuadas, se sabe que el 65 por ciento de todas las bajas producidas en el personal son consecuencia de la falta de armonía entre los empleados y la dirección. También se ha comprobado que el alto costo que representa reemplazar el personal saliente por el de nuevo ingreso puede llegar a ser bastante elevado, dependiendo de la especialidad u oficio de que se trate. Con arreglo a estos datos, cualquier empresa puede calcular lo que le cuesta anualmente la rotación de personal. Multiplicando este coste por el número de empleados que se han reemplazado en un año, se obtiene una estimación de lo que puede haber costado a la empresa la sustitución. Multiplicando la cifra resultante por 0,65, se obtiene el costo estimado (65 %) de utilizar el *poder* como método de control en lugar de las *relaciones humanas*.

2) *La recompensa y el buen uso de las relaciones humanas.* La comunicación interna, orientada a la supervisión, al ejercerse entre personas, es, fundamentalmente, un problema de entendimiento mutuo, de relación. Sin embargo, conviene insistir en que la comunicación interna debe ser permanente, ya que produce en el personal una sensación de participación en la empresa y, al mismo tiempo, incrementa su sentido de dignidad personal. Todo ello asegura una mejor supervisión interna, que exige menos esfuerzo por parte de la dirección y que resulta menos molesta a los empleados.

En las empresas modernas se ha sustituido el concepto de «poder» por el de «relaciones humanas» en el trato entre

dirección y personal

459

No es raro que un empleado con un brillante historial y ción elevada no se adapte a su puesto de trabajo y que su sea Obre. Es responsabilidad del jefe del departamento de comunicación con el empleado problemático, con vistas a nar las causas reales de ese comportamiento: falta de ad(puesto de trabajo, dificultades personales, etc. Una conven ca y abierta es suficiente, en la mayoría de los casos, para rē tos conflictos.

Para el análisis de las relaciones humanas dentro de la empresa, la efectiva comprensión de la labor que realiza el operario y su valoración correspondiente, es aconsejable el uso de un esquema impreso que deberá ser rellenado para cada puesto de irabajo de cada sección de la empresa.

El cumplimiento de las siguientes normas no tardará en un grupo de individuos dispares en un eficiente *equipo de tral*

- Fomentar en los empleados el deseo de participar.
- Hacer que se sientan importantes; evitar las órdenes rias; estimular las preguntas; promdver el esfuerzo volunt
- Elogiar a los empleados siempre que lo merezcan.
- Tratar a los empleados-con cortesía y consideración, pata conse-
guir su lealtad y amistad. — Mostrar confianza en ellos, delegándoles autoridad. — Como resumen de todas las anteriores normas, mantener siempre abierta la comunicación recíproca.

3) *Participación en la responsabilidad y delegación de autoridad.* Salvo en las empresas con reducidísimo número de empleados, el director no puede dar instrucciones y supervisar a cada uno de sus subordinados. Es necesaria una *organización*, mediante la cual la empresa se estructura en una serie de departamentos o unidades cuya supervisión y direc-

APLICACIÓN PRÁCTICA DEL PLAN DE «JOB RATING» **Hoja de**
 valoración del trabajo

Empresa

Elementos determinados de valoración

Factoría

N.	Factor	Grado	Notas	
	Sección			
1	Instrucción		Fecha	Sector
2	Experiencia			
3	Iniciativa		Trabajo:	
4	Esfuerzo físico			
5	Esfuerzo mental y visual			Sexo
	requerido:			
6	Responsabilidad, material			
	Categoría	Pieza fabricada		
7	Condiciones ambientales			
8	Riesgo		Instrumentos de trabajo	
	Clase de trabajo	total		
460				

ció') se asigna a una persona de la empresa, elegida por el jefe y que debe contar con su confianza. Se trata de los *mandos o supervisores*. Cuando las empresas son mayores, los departamentos se dividen, a su vez, en otras unidades inferiores.

Ello supone que se ha creado un sistema de participación en las responsabilidades y delegación de autoridad que debe extenderse desde el nivel más alto al más bajo de la empresa. En otras palabras, cada jefe de departamento se hace responsable de su funcionamiento y tiene autoridad para *dirigirlo* y supervisararlo, pero siempre siguiendo las directrices que le marque el director.

sir

K

Ahora bien, todo ello supone que el director ha delegado parte de autoridad y participado de su responsabilidad; por lo que esta dele-

;ación debe hacerse en personas de su confianza y que simpaticen con

ius propósitos y objetivos. En un sistema de control delegado, el direc-

tor debe respetar las líneas de autoridad, apoyar las decisiones que

afecten a sus deberes y responsabilidades.

En una empresa en la que se comparten *adecuadamente* la autoridad y la responsabilidad, no se producen decisiones arbitrarias. Por el contrario se consigue:

Es fundamental para la buena marcha del trabajo que se produzca una adecuada cooperación entre la autoridad y la responsabilidad a fin de evitar decisiones arbitrarias que lleven al equipo a un estado de ansiedad y sobrecarga de trabajo que resultan perniciosos. Una atmósfera exageradamente tensa, una mala disposición funcional para el ejercicio del trabajo y una incómoda situación física son todos elementos que atentan contra el correcto funcionamiento de la empresa.

— Coincidencia de criterios. — Un sistema de comunicación que no transmite órdenes,, sino intercambio de información y entendimiento. — Un sistema de control en el que todos los empleados integran el equipo directivo. — Menor estado de ansiedad y de sobrecarga de trabajo.

El director debe delegar responsabilidades en sus subordinados de mayor confianza

6. VINCULACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN Y CONTROL

Ya hemos indicado que el control es una de las funciones directivas, además de un factor fundamental en cualquier actividad que haya de ser desempeñada por un grupo de personas que tratan de alcanzar un determinado objetivo. También hemos significado que la empresa pretende conseguir unos objetivos previamente concretados en un plan o programa, cuya ejecución y resultados deben controlarse, y que en las actividades de la empresa, el control se ejerce mediante la comunicación. Ahora vamos a tratar de los diversos elementos que conforman el ciclo de control y del papel que la comunicación juega en cada uno de ellos.

El control se ejerce *fundamentalmente* sobre las actividades de la empresa, en las siguientes fases:

— Planificación — Ejecución — Autoridad — Instrucción —
Supervisión — Verificación — Ajuste de métodos

Del mismo modo que un piloto de avión, el director de empresa ha de saber con precisión cuál es el rumbo que ha de seguir para alcanzar sus objetivos, cuál es el destino de su gestión. El

elaborado en este

¿nado debe ser claro y

promover más de una

interpretación a fin de

que no se preste a confusiones o atrasos en su cumplimiento. Cualquier alteración en el rumbo puede dar origen a una desviación que no conducirá al objetivo fijado, con las consiguientes pérdidas.

a) Planificación

462

El piloto de un avión no puede saber si su rumbo es equivocado, a menos que previamente conozca hacia dónde se dirige. El director

tampoco puede controlar las actividades de la empresa si no ha establecido unos objetivos definidos, esto es, si no cuenta con un plan.

El plan puede ser elaborado por un solo individuo o por un grupo, pero en ambos casos, la redacción del plan debe ser *clara* y sólo debe prestarse a *una* interpretación. La menor desviación en la redacción o interpretación inicial del plan puede hacer que una empresa se desvíe de sus objetivos iniciales, ya que ese plan ha de ser ejecutado de acuerdo con las instrucciones que el mismo contiene. Nunca debe olvidarse que en la empresa existen *intereses divergentes*, que podrían ocasionar en los empleados puntos de vista completamente distintos en la interpretación del plan de los que tienen los directivos si el mismo no es *claro*.

Por ejemplo, la empresa puede considerar que las horas extraordinarias son un medio de incrementar la producción sin necesidad de contratar a más personal. Pero el personal, en cambio, las considera como un medio para conseguir incrementos de sus ingresos.

Para que una planificación sea bien aceptada por los empleados, la dirección debe redactarla en unos términos que se ajusten, en lo posible, a los deseos del personal y que puedan ser interpretados, justamente, en el lenguaje de éste.

b) Ejecución del plan

Una vez redactado, el plan ha de ser ejecutado. Pero su correcta ejecución exige tres requisitos que se relacionan entre sí: oportunidad del mensaje, coordinación de la aplicación y dotación de medios materiales para realizarlo.

1) *Oportunidad*. Para conseguir el efecto buscado, el mensaje debe llegar al personal en el momento oportuno, con el fin de evitar que su interpretación pueda ser afectada por otros hechos que nada tengan que ver con el mensaje.

Por ejemplo, cierta empresa quería nombrar un nuevo jefe para un departamento cuya dirección había quedado vacante. Se colocó una nota en el tablero de avisos en la que se interesaba al personal que facilitase una serie de datos familiares y profesionales (antigüedad en la empresa, edad, conocimientos especiales, etc.). Pero, desgraciadamente, la difusión de la nota, en la que no se aclaraba su motivación, coincidió con unas fechas en que otras empresas, del mismo sector, estaban en crisis y en proceso de despedir a parte del personal. Lógicamente, cundió el rumor de que en la

empresa en cuestión también se iba a despedir personal.

La improcedencia de la nota y su *falta* de aclaración causó una impresión completamente distinta de la deseada.

2) *Coordinación de la aplicación.* En las empresas, las tareas se realizan conforme a determinados procedimientos, según los cuales cada persona debe realizar la labor prevista en un momento dado. Pero esta

Una planificación es bien aceptada cuando sus términos se acoplan con las expectativas del personal

La oportunidad con que el mensaje llega a conocimiento del personal evita eventuales malinterpretaciones

46Z

AVISOS

Los canales de comunicación dentro de la empresa pueden ser, y de hecho son, variados, ya que cada uno de ellos cumple una misión similar; la información, pero respondiendo a modalidades distintas de acuerdo con las necesidades. Entre los métodos de información empleados uno de los más efectivos y directos es el cartel de anuncios que facilita una pronta comunicación de instrucciones que por su peculiar condición llega a toda la organización.

labor debe estar coordinada con la que realizan otros empleados de la misma empresa para asegurar una eficaz continuidad en el proceso.

Por ello, es preciso arbitrar unos medios rápidos y eficaces para transmitir instrucciones a través de toda la organización, teniendo en cuenta que los mensajes deben llegar a todos los niveles de la empresa, incluso a ciertas entidades o personas ajenas a la misma, pero cuya cooperación es necesaria.

3) *Dotación de medios materiales.* La comunicación contribuye igualmente a la ejecución del plan mediante la información anticipada a las necesidades de materiales y equipos. La buena comunicación *asegura* la correcta provisión de los materiales al reducir al mínimo las posibilidades de error. A estos efectos, son de gran ayuda la utilización de abreviaturas para los procedimientos y materiales conocidos y las fórmulas simples y fácilmente identificables para los intercambios rutinarios de información.

c) Autoridad en la ejecución

La autoridad es necesaria para el control, ya que las personas que imparten órdenes han de asumir la responsabilidad de su ejecución en lo que se refiere a las tareas que se cumplen bajo su dirección. Cuanto más importante sea el contenido del mensaje más imperiosa será la necesidad de una comunicación directa con el ejecutivo autorizado. Esto es lo que hace que la política comercial de una empresa no pueda encomendarse a un simple peón.

La autoridad, en consecuencia, es también un concepto legal; en efecto, sólo determinados empleados de una empresa (los autorizados para ello) pueden tenerla legalmente.

d) Instrucción

El control se refiere, no sólo a lo que debe hacerse, sino también a cómo ha de realizarse. Por ello, la responsabilidad del que manda no termina cuando imparte la orden; también debe dar las instrucciones complementarias que permitan ejecutar la tarea correctamente. *La instrucción adecuada es esencial en el control.*

Para que la instrucción sea efectiva, es preciso que exista intercambio de ideas y mutua comprensión. Por ello, *la comunicación desempeña un papel fundamental en la instrucción.*

e) Supervisión

La supervisión es la base del control que permite que cada empleado realice desde el principio sus tareas con eficacia, y al mismo tiempo, a plena satisfacción.

El trabajador tiene derecho a una supervisión competente. Desde el punto de vista empresarial, la supervisión sirve también para reducir el despilfarro y para capitalizar el esfuerzo y la formación.

El papel de la comunicación en la supervisión consiste en incrementar la colaboración y el entendimiento, en lograr que los directivos consigan ganarse el respeto de sus subordinados, en establecer una atmósfera cordial entre todos los que han de ejecutar el plan. Por ello, *el idioma de la supervisión es el idioma de las relaciones humanas.* El supervisor está para ayudar; no para entorpecer la labor de los demás.

La planificación, en nuestra moderna sociedad tecnológica, constituye la esencia de la labor empresarial. El tejido de las relaciones operativas, intrincado y dinámico, es hábil y eficazmente elaborado con la sustentación de un adecuado proceso de planificación. La correcta distribución de responsabilidades, el control de las actividades y un adecuado flujo de la comunicación son componentes básicos cuya integración depende del verbo planificar.

f) Verificación y evaluación de los resultados

El control exige que se realice una verificación constante de la ejecución del plan, para que los resultados se ajusten a los objetivos previamente determinados en el programa. Todos los integrantes de la dirección deben conocer en todo momento si los resultados se adecuan a los objetivos, y este conocimiento sólo puede lograrse mediante un buen sistema de comunicación interna.

Una información orgánica asegura la verificación de los resultados o, en su caso, los defectos de ejecución emergentes del proceso

g) Ajuste de métodos para lograr los objetivos

El ciclo del control concluye cuando los directivos están informados de los posibles defectos de la ejecución del plan. En este caso, se hace preciso *elaborar nuevos planes* para corregir los errores de los planteamientos originales. Estos planes, al igual que el primitivo, son documentos vivos que, al ponerse en práctica, originan un nuevo ciclo de control mediante la comunicación. El ciclo del control se repite incesantemente.

La formulación de los mensajes emitidos por la empresa utilizará criterios «normalizados»

para asegurar la eficacia de la

formación

7. LA COMUNICACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES

a) Clases de mensajes

La comunicación será más eficaz, cuanto más contribuya al cumplimiento de las funciones de dirección.

En efecto, la mayoría de los mensajes, comunicados y notas internas emitidos por las empresas son rutinarios y se repiten constantemente, por lo que, tanto el que los emite como el que los recibe, aprenden rápidamente cómo deben formularse. Así, un empleado del departamento

de ventas aprenderá rápidamente cómo debe anotar las operaciones efectuadas cada mes, sin necesidad de que se le den constantemente instrucciones detalladas. Ésta es la razón de que en las organizaciones empresariales se utilicen frecuentemente fórmulas *normalizadas*, impresos o abreviaturas, para transmitir la información rutinaria o para la iniciación de los procesos repetitivos.

Sin embargo, en ocasiones es necesario formular algunos mensajes no rutinarios o iniciar ciertos procesos no repetitivos, aplicables a *situaciones especiales*, en que deben comunicarse ideas o alternativas nuevas.

Siempre que sea posible, deben establecerse las normas a las que haya de ajustarse la comunicación, con lo que se conseguirá reducir los errores, omisiones y fricciones entre el personal en la tramitación *rutinaria*.

Para las informaciones no rutinarias, es preciso establecer unos procedimientos vinculantes en los que se indique: a) *qué* debe hacerse; b) *quién* debe hacerlo; c) *qué* debe solicitarse de terceros y cómo ha-

cerio; d) *de qué* debe informarse y a quién; e) *quién* es el responsable de dicho sistema especial de comunicación.

Tanto las normas para las situaciones rutinarias como los procedimientos para los supuestos especiales pueden ilustrarse con gráficos de movimientos (*diagramas*) o bien describirse por escrito, con objeto de conseguir la mayor claridad posible.

Elaboración

del concepto

Elección del sistema

Codificación

del mensaje

Transmisión

del mensaje

EMISOR

Recepción

del mensaje

Determinación

del sistema

Decodificación

del mensaje

Elaboración

del concepto

RECEPTOR

b) Requisitos que debe reunir el mensaje

Toda **comunicación** pretende transmitir un mensaje que, a su vez, tiene **un objetivo**. Si el mensaje logra ese objetivo, la comunicación

será eficaz; en caso contrario, será deficiente y deberá ser modificada.

¿Qué requisitos debe reunir un mensaje? No puede responderse a esta pregunta de un modo absoluto; pero sí puede afirmarse que, por regla general, es posible eliminar una mala comunicación si se tienen en cuenta una serie de condicionamientos en cuanto al contenido, al modo de presentarlo y al punto de vista del destinatario. Pasemos a estudiarlos más detenidamente.

1) *Requisitos del contenido.* El emisor del mensaje debe tener muy en cuenta los siguientes requisitos:

— *Debe ser preciso.* El mensaje debe ser claro y conciso. La imprecisión del mensaje puede presentarse, tanto en los hechos o en las cifras mencionadas como en la redacción o en el lenguaje utilizado para transmitirlo. Jamás debe aprobarse un mensaje que pueda dar lugar a malentendidos.

— *Debe estar bien definido.* El mensaje debe transmitir seguridad en cuanto a su contenido. Si un mensaje deja alguna duda, la alarma cunde en toda la empresa. Una vez que haya sido tomada una decisión, ésta debe ser presentada en el mensaje de forma definitiva, dejando que los hechos posteriores demuestren si fue acertado o no. Aun cuando una decisión sea acertada, su credibilidad se resiente si suscita alguna duda por parte del ejecutivo que la presenta.

El esquema básico de la comunicación debe comprenderse claramente para que la información de la empresa sea entendida por el personal. El emisor deberá elaborar el concepto, elegir el sistema de comunicación, codificar y transmitir el mensaje. El receptor recibirá el mensaje, determinará cuál es el sistema de comunicación utilizado, decodificará el mensaje y elaborará el concepto transmitido.

— *Debe ser convincente.* Un mensaje carente de poder de convicción puede ser comprendido y cumplido, pero sólo de forma con-

vincente provoca satisfacción y sirve para superar cualquier recelo que pudiera haber causado una nueva idea o un cambio de procedimientos.

Escena relativa al compendio de apólogos Calila y Dimna. La historia ha demostrado el valor de la fábula en la comprensión entre los hombres, su claridad, su cualidad ilustrativa, su mensaje final y el unívoco, otendimiento de ese

nsaje por parte del

ceptor.

comunicación dentro

de la empresa no es otra cosa que la transmisión precisa, definida, convincente, adecuada y unívoca de un mensaje determinado realizada sin perder de vista la reacción del destinatario.

— *Debe ser adecuado.* El mensaje debe ser el idóneo para cada circunstancia. En caso contrario, puede generar resentimientos, actitudes negativas y resultar inoperante. Por ejemplo, un nuevo sistema de control no puede dar la impresión de que su propósito es hacer trabajar más a los empleados, sino, más bien, que tiende a establecer ciertos incentivos para el personal.

— *Debe ser simple.* Un mensaje no debe transmitir un número excesivo de ideas, que producirían cierta confusión entre los destinatarios. Un buen sistema sería presentar una sola idea a la vez y desarrollarla con ejemplos. Se ha demostrado que, en muchas ocasiones, la extensión del mensaje es un obstáculo menor que la dificultad para comprenderlo. El mensaje, pues, debe ser claro.

\\.\As1(.4.

— *Debe ser unívoco.* Debe tenerse en cuenta que el contenido del mensaje varía según las circunstancias. Para evitar cualquier malentendido originado por hechos concomitantes, es recomendable, *en ocasiones*, resumir brevemente los hechos o circunstancias que motivan el mensaje.

Cuando un mensaje es susceptible de impugnación por intereses contradictorios, suele ser poco efectivo. Por eso es conveniente que las cuestiones salariales y otros aspectos laborales que afecten a las dos partes de las relaciones de trabajo sean objeto de comunicados conjuntos,

en vez de ser expuestos por separado.

También debe tenerse en cuenta que la repetición de un mensaje en distintas formas lo hace más comprensible y convincente. Por eso, es preciso evitar toda ambigüedad que pueda dar lugar a que el mensaje sea leído «entre líneas».

2) *Requisitos formales*. Debe cuidarse en todo momento la elección de la forma en que se presenta un mensaje, ya que ésta influye poderosamente en su efectividad. La elección entre una comunicación oral o escrita, depende, sobre todo, de la complejidad del mensaje y del nivel cultural de los destinatarios. Los mensajes simples y breves se ajustan a la comunicación oral. Sin embargo, una persona habituada a la lectura preferirá, por lo general, el mensaje escrito, porque le permitirá releer los pasajes más difíciles y asimilarlo mejor.

Cuando se pretenda que un mensaje sea persuasivo, debe utilizarse generalmente la relación personal y directa, sobre todo cuando se trate de temas de alto contenido emocional. Si por el contrario se trata de mensajes meramente informativos, el medio más adecuado de expresión es la escritura, a la que se dedica generalmente mayor atención mental.

Si el destinatario tiene un alto nivel cultural, suele ser más efectivo el mensaje que incluya también los posibles argumentos contrarios, refutándolos uno por uno. Cuando el nivel cultural del destinatario es bajo, la presentación conjunta de los argumentos afirmativos y negativos es posible que sólo le produzca dudas e incertidumbre.

Por último, cuanto mayores sean la autoridad y el prestigio del exponente, mayor será la influencia que ejercerán sus opiniones.

3) *El punto de vista del destinatario*. Todo mensaje va destinado a alguien, de quien se espera que lo acoja favorablemente, pues en caso contrario, el mensaje no tendría eficacia. Por ello, además del contenido y de la forma — requisitos a los que ya nos hemos referido—, debe tenerse en cuenta *el punto de vista del destinatario*. Al redactar un mensaje, siempre hay que estar atento a la posible reacción de sus destinatarios, procurando que ésta sea favorable. En todo mensaje debe exponerse con claridad lo que significa su contenido para las personas a las que afecta.

La efectividad del mensaje depende en gran parte de la elección de la forma en que se presenta al receptor

8. LA COMUNICACIÓN Y EL EQUIPO DIRECTIVO DE LA EMPRESA

Importancia de la comunicación en el equipo

.ectivo

Ya hemos señalado en otro lugar que la buena comunicación proporciona una serie de beneficios que se concretan en una mayor agilidad las operaciones, en un mejor estado de ánimo general, en una superactitud o disposición para el trabajo y en la eliminación de errores)s. Por el contrario, la mala comunicación en la gestión de la causa una distribución desequilibrada de las tareas, crecien-

Las personas afectadas por el contenido de un mensaje lo recibirán más favorablemente cuanto mayor sea el prestigio y la autoridad del exponente

tes suspicacias y desconfianzas entre el personal y el deterioro del espíritu de cooperación, tan imprescindible en cualquier trabajo.

Tanto las ventajas como los inconvenientes de una buena o mala

comunicación se amplifican cuando se trata del personal directivo, y esto por una razón muy simple: ¿Cómo van a informar adecuadamente a sus inferiores si ellos mismos no están bien informados? ¿Cómo van a ordenar y orientar si no tienen su autoridad y responsabilidad claramente definidas?

El primer paso que debe tomarse para mejorar la comunicación en el nivel directivo es definir quiénes integran el equipo de dirección. En muchos casos no se encuentra claramente delimitada la línea divisoria entre el personal directivo y el subordinado. Esta confusión es mucho mayor en las empresas pequeñas, donde las tareas no suelen estar claramente definidas ni individualizadas.

Las vías férreas que relacionan distintos puntos de un territorio son medios de

tunicación

;ubres: cada una

un trayecto

?rminado, resolviendo

parte de la red de

transportes. En la estación terminal todas ellas se enlazan y organizan adecuadamente en razón de las

necesidades del usuario. En la empresa, del mismo

cada actividad

con sus

debe

hallarse perfectamente

delimitada para evitar confusiones y poder

confluir operativamente

todas las demás en

eficaz desempeño. Las

que componen la

global de la

el todo

deben estar

definidas e

y, a la

A modo de síntesis, debe tenerse muy en cuenta que un directivo es aquel *cuya tarea básica consiste en planificar y dirigir el trabajo de otros*; que los elementos de sus funciones están integrados por personas, hechos, planes e ideas; que *es responsable* de que se logren determinados objetivos; y que para todo ello debe estar investido de cierta *autoridad*, cuyos límites debe conocer a fin de que pueda ejercerla adecuadamente.

b) Datos que debe conocer el equipo directivo

Todos los integrantes del equipo directivo necesitan disponer de información completa sobre cualquier aspecto o factor que afecte a su ámbito de actuación, incluidos los aspectos siguientes:

— Las vías jerárquicas y la estructura de la empresa. — Las funciones individuales de cada cual en relación con los niveles jerárquicos superiores, los demás departamentos y la empresa en general. — Los efectos y resultados de las tareas que están bajo su responsabilidad. — La política general de la empresa. — Las utilidades y el potencial de crecimiento. — Las tendencias del mercado que pudieran incidir en las futuras operaciones de la empresa. — Los cambios en el equipo directivo.

c) Métodos para mejorar la comunicación en el nivel directivo

1) Reuniones entre todos los niveles de la organización. El trato directo entre todos los niveles de la dirección, desde un encargado al más alto ejecutivo, constituye el método más eficaz de la comunicación en el nivel directivo. Este sistema de comunicación se lleva a cabo generalmente mediante reuniones periódicas.

El verdadero valor de estas reuniones consiste en que facilitan la comunicación, tanto en sentido ascendente como descendente. Otra ventaja de las mismas es que permiten *la participación directa*, evitando que los niveles jerárquicos inferiores se sientan *marginados*.

Entre sus inconvenientes cabe destacarse que, cuando a dichas reuniones asisten demasiadas personas, o cuando la concurrencia está

degrada por individuos de diversas jerarquías, suele suceder que los

de menor categoría tienden a mantenerse callados y no participan acti-

vamente en las discusiones.

Las reuniones periódicas entre todos los niveles de la organización evitan la marginación

2) Conferencias de supervisores. Los problemas que afectan a los mandos de menor nivel jerárquico suelen solucionarse más efectivamente en ese mismo nivel que sometiéndolos a jerarquías superiores. Estas conferencias facilitan también el intercambio de información que interesa a todos los supervisores de un mismo nivel jerárquico (comunicación horizontal).

3) Boletines y comunicados. Son muy útiles para transmitir muy detalladamente la información técnica, sobre todo cuando debe ser analizada cuidadosamente, ya que permite profundizar en la lectura. También son eficaces para anuncios de rutina o para recordar o actualizar disposiciones vigentes.

4) Cartas del director. Las enviadas a los domicilios particulares dan un matiz más personal al contenido del mensaje e inducen a los destinatarios a sentirse verdaderamente integrados en el equipo. Estas cartas son muy valiosas para explicar los puntos de vista de los altos directivos sobre los temas conflictivos o para tratar asuntos más o menos

confidenciales.

5) Manuales para supervisores. El objetivo básico, de estos manuales

es incluir en su texto toda la información que pudieran necesitar los supervisores en un momento dado, para que estén en condiciones de hacer frente a determinadas situaciones sin tener que consultar continuamente a sus superiores. Su texto deber ser comprensible y preciso, para que su consulta y referencia sea más fácil.

6) *Asesoramiento*. Esta técnica es relativamente nueva en la gran industria y prácticamente desconocida en las pequeñas empresas. El asesoramiento por parte de personas o entidades ajenas a la empresa ayuda, tanto a los supervisores como a los altos cargos directivos, a enfocar y analizar debidamente los problemas internos, con la suficiente objetividad. Lógicamente, la eficacia del asesoramiento depende, en gran parte, de la persona o entidad asesora.

Un enfoque objetivo de los problemas de una empresa puede obtenerse mediante la intervención de un agente asesor externo

Trr

Los obstáculos en las vías de comunicación serán salvados por el buen directivo en virtud de su conocimiento del terreno, su capacidad profesional para conducir el proceso corrector y su comprensión del contexto en el que aparece el obstáculo. Esta relación entre el desenvolvimiento normal de la actividad de la empresa y la superación de los obstáculos eventuales, cuando resulta eficazmente conducida por el directivo, constituye un excelente estímulo para la comunicación entre los

tamentos que

?nen.

mensaje es

captado

va

o se

eta a las

igido

el

humano

d) Interferencias en las vías de comunicación

En ocasiones, la comunicación sufre interferencias que la dificultan, pero el buen jefe tratará de descubrir las barreras y se esforzará por suprimirlas. Por lo general, esos obstáculos se deben a uno u otro de los siguientes motivos:

1) *No captar la atención del destinatario del mensaje.* Para evitar estas situaciones hay que procurar que la atención de los destinatarios no se desvíe hacia otros asuntos. Por ejemplo, si se utiliza el tablón de anuncios para transmitir el mensaje, no deben incluirse al mismo tiempo cuestiones de menor importancia; y cuando se utilizan las reuniones como medio de comunicación, los temas del día deben tratarse rápida y eficazmente.

El mensaje debe expresar directamente su objetivo y su naturaleza. Si se

obliga a leer un mensaje a quien no le afecta, quizá no preste atención a otro posterior. Por ello *en el encabezamiento del mensaje se debe indicar claramente a quiénes va dirigido.*

2) *No relacionar un mensaje con las tareas y las responsabilidades del destinatario.* Al lector se le debe indicar *por qué* le conviene prestar atención al mensaje. *Antes de entrar en el tema, el remitente debe indicar al destinatario en qué forma le afecta el mensaje.*

3) *No redactar el mensaje de manera precisa y comprensible.* La comunicación inequívoca es imposible cuando el mensaje se refiere a un asunto que presenta matices oscuros y diversos. *Para que un mensaje sea eficaz, el remitente debe precisar su modo de pensar y expresar sus ideas en términos que no den lugar a confusión o duda.*

4) *No destacar el elemento humano de la comunicación directiva.* Está demostrado que los individuos se compenetran mejor con el contenido de un mensaje cuando éste se orienta a las personas. No debe olvidarse, siempre que ello sea posible, que *a la mayoría de la gente le interesan más las personas que las cosas.*

``

9. LA COMUNICACIÓN RECÍPROCA EN EL SENO DE LA EMPRESA

a) La comunicación y las relaciones humanas

Aunque ya la hemos tratado anteriormente, la comunicación recíproca tiene tanta importancia que *merece* ser estudiada con más amplitud. En este epígrafe abordaremos la comunicación interna, esto es, la que se efectúa en el seno de la empresa; y en el siguiente trataremos de la comunicación con otros grupos ajenos a la empresa.

La comunicación recíproca incluye tanto la ascendente como la descendente y la horizontal. Como también se ha indicado, tiene una gran repercusión en el estado anímico general del personal. No debe olvidarse que la comunicación es un factor importantísimo en la productividad, ya que, cuando el estado general de ánimo es bajo, el personal no siente ninguna preocupación por el éxito de la empresa. En otras palabras, es imprescindible la creación de un eficaz sistema de comunicación recíproca.

b) Efectos de la comunicación recíproca

Los canales de comunicación de la empresa tienen dos funciones principales: a) permitir un intercambio de información y de opiniones, y b) dar a cada integrante de la organización la sensación de que participa en los asuntos de la empresa. Tales funciones están estrechamente interrelacionadas, ya que ninguna de las dos, por sí sola, podría originar la lealtad del personal.

Por otra parte, en todo sistema de comunicación, surgen dos interrogantes: ¿Qué ha de ser comunicado? ¿Cómo ha de comunicarse? Vamos a tratarlos en profundidad.

c) Datos que desea conocer el personal

El personal desea saber:

— Toda la información relacionada con la empresa: la historia de la misma y su organización, nombres y características de los altos ejecutivos y la situación financiera de la empresa.

La comunicación recíproca dentro de la empresa constituye un factor importantísimo en la productividad y, por lo tanto, es esencial comprender la verdadera dimensión de su valor y la necesidad de mantener expeditas las vías de comunicación para permitir un fluido intercambio de información y transmitir la sensación de que cada integrante participa en los asuntos de la empresa. Simbólicamente, esta

situación podría representarse mediante una fuente en la cual el conjunto de los surtidores compone un diseño claro y atractivo pero que en la medida en que uno o más de ellos se vea obstruido el resultado final será confuso y contraproducente.

Las reuniones amplias del plantel ejecutivo con todo el personal potencian la comunicación recíproca

1

las relaciones mooraies en el seno ae la empresa;

política del personal, las oportunidades de capacitación y

sibilidades de promoción.

Los futuros planes de la empresa: posibilidades de expansión

campañas publicitarias, introducción de nuevos equipos y pro.
cedimientos.

d) Datos que quiere conocer la dirección La dirección quiere saber:
— La actitud del personal hacia la empresa. — Hasta qué punto se
comprende la normativa, la política y los programas de la empresa. —
Cómo puede contribuir con mayor eficacia al buen funciona. miento de la
empresa. — Sus quejas y reivindicaciones.

e) Procedimientos para potenciar la comunicación recíproca

1. Contacto personal. Consiste en la comunicación verbal de persona a
persona. Se trata de las reuniones a distintos niveles, a las que ya nos
hemos referido; un supervisor puede escuchar los problemas y transmitir
información durante la celebración de entrevistas o en el transcurso de
conversaciones informales, etc.

2. Las comunicaciones impersonales poderi ser. .escritas, visualeso
verbales. Las comunicaciones escritas incluyen los anuncios sobre cambios
de procedimientos, etc. Las visuales comprenden películas
cinematográficas, carteles, cuadros estadísticos, etc. Las verbales, por
último, pueden consistir en la transmisión de discursos o mensajes
mediante grabaciones, altavoces, etcétera.

3. Otros métodos de comunicación pueden consistir en una combinación
de los antes expuestos. Así, en algunas empresas se realizan regularmente
reuniones amplias en las que los altos ejecutivos transmiten información a
todo el personal. A estas reuniones siguen otras de grupos de trabajo más
reducidas para discutir los temas y facilitar su comprensión o solucionar
dificultades.

La comunicación efectiva con los clientes es tan valiosa como la comunicación interna

474

10. LA COMUNICACIÓN CON EL EXTERIOR

La comunicación con los terceros interesados es tan importante como la interna, ya que, para mantenerse en un mercado competitivo una empresa ha de sostener una comunicación efectiva con clientes, proveedores y otros grupos externos de la misma.

al La comunicación con los clientes

La finalidad de la comunicación con los clientes consiste en enterarse de sus necesidades por ellos mismos y, después, explicarles cómo se pueden satisfacer esas necesidades con los productos y servicios de la empresa. Esta comunicación puede ser muy *rentable* para el pequeño empresario.

b) La comunicación con el entorno social

No debe olvidarse que todos los miembros de la comunidad en que se desenvuelve la empresa son otros tantos clientes potenciales. Por ello, la comunicación recíproca es imprescindible en cualquier programa de relaciones comunitarias. Se requiere conocer las necesidades de la comunidad, para luego explicarle cómo la empresa contribuye a sa-

tisfacerlos. No debe confundirse la publicidad con la comunicación,

>ues la primera consiste en informar al público sobre la empresa, pero

Intrando esa información en la promoción de ventas, mientras que la Imunicación pretende ganar amigos.

Para conocer la opinión de la comunidad, los directivos de la

Impresa pueden servirse de diversos medios, como pueden ser la asis-

tencia de sus representantes a reuniones y conferencias de interés ge-

neral, la escucha de las emisoras de radio locales, la lectura habitual de

diarios y otras publicaciones que afecten a la comunidad, etcétera.

Por su parte, la empresa ha de darse a conocer en el seno de la comunidad, lo que se puede conseguir facilitando informes a los diarios, emisoras de radio, etc., de cualquier actividad de la misma que afecte a la comunidad. Otras posibilidades son asistir a las reuniones y conferencias, colaborar con las campañas en favor de objetivos de interés público, etc. En general, la empresa debe aprovechar cualquier medio que fomente las relaciones públicas con el entorno social.

La inserción de la empresa en la comunidad donde opera es vital para el ejercicio de una buena comunicación en la que el propósito básico es ganar amigos y no hacer publicidad. La colaboración de la empresa en las campañas de interés público y el patrocinio de eventos de carácter social, como por ejemplo lo son las actividades deportivas para niños y adultos, constituyen excelentes medios para fomentar las relaciones

públicas con el entorno.

◆◆◆ , , .

r',:

c) La comunicación con los proveedores y otros grupos externos

La comunicación recíproca sólo es eficaz cuando todo el mundo se beneficia con ella

En estos supuestos, la comunicación recíproca tiene su fundamento en los intereses comunes. Hay que hacer llegar a los proveedores la idea de que la comunicación con la empresa también es conveniente para ellos, ya que, en la práctica, esta comunicación sólo puede ser eficaz cuando todo el mundo se beneficia de ella. En otras palabras, el merciante o empresario debe manifestar sus objetivos en relación con los intereses de la persona o el grupo sobre el cual pretende ejercer influencia.

B) ASPECTOS CONCRETOS

1. CÓMO SERVIRSE DE LAS BUENAS IDEAS

éxito del

rio es

cuanto más

la

Iriencia e

de su

Todo el mundo tiene ciertas ideas sobre sus propias tareas y responsabilidades. Además, casi todos se forman un criterio acerca del conjunto de operaciones en el que se integra su propio trabajo.

Esas ideas abarcan toda una gama de aspectos y factores concomitantes del

trabajo. En una fábrica, las ideas pueden referirse á métodos de producción, a la utilización de herramientas, a la programación del trabajo, a la preparación de los equipos y de las maquinarias, al control de calidad, a las compras o al mantenimiento. Prácticamente, en cualquier tipo de empresa, las ideas personales se refieren a las ventas y a la promoción, a la atención al cliente, a la simplificación de sistemas y procedimientos o al control de costos.

No todas estas ideas son buenas ni siquiera viables, pero, incluso si son positivas, necesitan ser elaboradas y adaptadas antes de que puedan ser aprovechadas. Sin embargo, los empresarios que logran mayor éxito son aquellos que saben utilizar mejor a las personas, estimular el desarrollo de sus procesos mentales y explotar sus experiencias y su imaginación.

Este tema se divide en dos partes:

La primera, dirigida al empresario, está destinada a enseñarle cómo puede aprovechar mejor las ideas que llevan al progreso y producen utilidades.

La segunda parte, destinada a los empleados, obedece al propósito de indicarles cómo pueden hacer llegar sus ideas a las instancias superiores.

Para el empresario

Nadie conoce mejor un trabajo que las personas que dedican

su jornada laboral a realizarlo, y son precisamente estas personas

toda

las

—

jir

que tienen mayores posibilidades de idear procedimientos adecuados para hacerlo mejor.

Ésta es una realidad comprobada, en miles de empresas, tanto grandes como pequeñas. Así, cuando un ingeniero experimentado se encuentra ante un problema que incide en la producción, acude primero a los operarios que realizan el trabajo concreto. Por su parte, la planificación de las ventas comienza con las experiencias diarias de los vendedores.

Pero, generalmente, sólo se aprovecha una pequeña parte de las ideas que surgen de las instancias operativas. En muchos casos, los empresarios ni siquiera se enteran de las magníficas soluciones que a veces se originan en el propio personal.

¿Por qué ocurre esto? Posiblemente se deba a que normalmente el empresario no sabe prestar atención o esté demasiado ocupado. Pero la explicación más frecuente, como demuestra la experiencia, es que no basta tener una idea. Para llevarla a la práctica, la idea debe ser elaborada y presentada en forma *convinciente*.

El potencial de ideas que surge en cualquier empresa es muy grande. En efecto, estas ideas nacen generalmente siempre que se presenta un interrogante. ¿Cómo podríamos hacer esto? ¿Podría mejorarse aquello?

He aquí algunas maneras de aprovechar las ideas de las personas que trabajan en la empresa:

1) *Formular ciertas preguntas.* Cuanta más habilidad se tenga para plantear las preguntas, mejores serán las respuestas que logrará el empresario. En todo caso, las preguntas pueden ser de carácter general específico:

— ¿Qué hacer para reducir los plazos de cumplimiento de los pedidos? ¿Y para estimular las ventas? ¿Cuál es la verdadera causa de aquel defecto? ¿La calidad o la presentación del producto?

¿Qué dificultad tiene su trabajo que no le permite rendir todo lo que puede?

Cuando un ingeniero experimentado se enfrenta a un problema debe

acudir a los operarios que realizan el trabajo concreto. En una empresa el potencial de ideas que se genera constantemente es incalculable y las respuestas del personal enfrentado cotidianamente con los aspectos prácticos de la actividad de que se trate son realmente aleccionadoras. Las magníficas soluciones que a veces se originan en el propio personal deben ser recabadas sistemáticamente por el plantel directivo que desee perfeccionar la evolución de la empresa.

La presencia de un objetivo claro estimula las ideas que contribuyen a su consecución

Las ideas operativas que plantea el personal deben ser significativamente recompensadas

2) *Fijar objetivos e informar sobre los mismos.* Todo se

mayor rapidez cuando cada uno conoce los objetivos y la parte que le **corresponde. El hecho de tener unos objetivos** estimula las ideas

contribuyen a lograrlos.

Los objetivos deben ser específicos: un aumento del 13 por ciento

en las ventas, la presentación de un nuevo producto dentro

plazo, determinado porcentaje de reducción en los desperc

mas, etcétera.

3) *Estimular la cooperación entre las personas afectadas.*

planteado un problema, las probabilidades de lograr soluciones correctas serán mucho mayores si los empleados que tienen un interés direc•

to las buscan conjuntamente. Por otra parte, es posible que estos em• pleados expongan y discutan mejor sus ideas si el empresario o directivo no está presente.

Por lo general, una solución que ha sido debatida y propuesta por

un grupo de trabajo suele dar los mejores resultados.

4) *Fiar unas fechas para atender las ideas del personal.* El empresario

no debe esperar que su personal lo acucie en espera de una oportuni-

dad para exponerle esas ideas. Si no logran entrevistarle o no son capaces de captar su atención, llegarán a la conclusión de que él no tiene in-

terés en sus ideas. Todo directivo debe destinar una parte de su tiempo a escuchar las ideas de los demás, y la solución ideal *sería fijar determi-*

nado día y hora para este menester.

5) *Prestar una atención* positiva. Las respuestas evasivas o ambiguas del tipo «Sí, pero», el desinterés y la desgana son otras tantas maneras de terminar definitivamente con la presentación de las ideas por parte del personal. El hecho de que éste trate de aportar su ayuda es una ventaja que no se debe desperdiciar. Aun cuando la idea provechosa o la solución constructiva no esté bien delineada, el hecho es significativo y, a veces, el empresario puede colaborar con el proponente para desarrollarla.

Si una idea es equivocada o poco práctica, el hecho no debe ser disimulado. No obstante, haciendo uso de la habilidad, se puede alentar a los interesados para que realicen nuevos esfuerzos para lograr mejores resultados.

6) *Establecer recompensas*. Si un empleado formula una sugerencia que contribuye a incrementar las utilidades del negocio, merece ser recompensado por sus esfuerzos.

Un aumento de sueldo y una gratificación, aunque estimulante, no siempre es el mejor reconocimiento. No hay que olvidar que el haber contribuido al éxito de la organización en la cual trabaja puede ser un motivo de honda satisfacción para cualquier empleado. Por el reconocimiento público, sincero y explícito de tales aportaciones los más altos ejecutivos contribuye a incrementar el sentimiento de autoestimación y la satisfacción en el trabajo, y constituye el más

roso estímulo para lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de toda la organización.

b) Para el personal

Un respetado consejero de empresas afirma que, entre las miles de entrevistas mantenidas con diversos supervisores, vendedores, oficinistas, ingenieros, mecánicos, contadores, auditores, operarios y otros empleados, raramente se ha encontrado con alguno que no tuviera algún motivo de queja. Algunas de ellas se referían a la remuneración del trabajo o a las condiciones laborales, pero la mayoría se centraban en los obstáculos que les impedían desarrollar y realizar mejor sus funciones.

Los operarios se quejan de la maquinaria defectuosa o la pobre calidad de los materiales, los vendedores protestan de las demoras en las entregas, los mecánicos se lamentan del tiempo perdido en las paradas de las máquinas por falta de repuestos. Todos aducen que sus respectivas empresas podrían mejorar su funcionamiento. ¡Y tienen mucha razón!

¿Cuál es el obstáculo? El consejero aaseura aue, una y otra vez.

ha recibido la misma respuesta: «El patrón (o el encargado) no presta atención».

La experiencia ha demostrado de un modo plausible que los motivos de queja del personal se centran en los obstáculos que les impiden realizar más adecuadamente su labor. Estos obstáculos son como una gran represa que contiene una poderosa energía normalmente retenida porque el directivo no es sensible a las demandas de los empleados. Por el contrario, cuando los obstáculos son superados y las peticiones atendidas, ese enorme potencial retenido se libera, la represa abre sus compuertas, y el aprovechamiento de la energía resulta desbordante.

N

"Aktr- at, 1



Sin embargo, incluso en este caso, hay algunos métodos que permiten a los empleados hacer llegar sus ideas al empresario.

Lo que tiene que hacer es «venderle» las ideas. Si un vendedor se contentara con llamar a la puerta de sus posibles clientes y preguntarles con ingenuidad: «¿Querría comprar una aspiradora automática?», no tendría mucho éxito. Necesita poner en práctica un

-

El subordinado deberá presentar sus ideas sistemáticamente desarrolladas y contrastarlas en equipo con sus compañeros de trabajo

un plan es

sencillo que

vender una idea general

480

plan para lograr la venta. Y lo mismo ocurre con los empleados que quieren hacer llegar sus ideas al patrón.

He aquí ese plan.

1) La preparación. Es difícil «vender» una simple *idea*, es **mucho** más fácil «vender» un *plan*. En lugar de pedir una entrevista **con el jefe**

tan pronto como se le ocurra una idea, lo que debe hacer el subordina-

do es tomarse el tiempo preciso para desarrollarla. ¿Cuál es el problema? ¿Qué podría hacerse para solucionarlo? ¿Cómo? ¿Quién haría el trabajo? ¿Cuánto costaría? ¿Cómo podría financiarse el costo?

Cuanto más se elabore la idea, mejor resultado tendrá. En efecto,

es posible que el proyecto final exija la realización de estudios de ingeniería o, de investigaciones de' otra índole, por lo que es frecuente que se requiera la intervención de varias personas poseedoras de distintos conocimientos. Sin embargo, el empleado siempre puede aplicar su propia experiencia al objetivo de lograr que su plan sea práctico. Como norma, podría preguntarse si él adoptaría el plan en el caso de que fuera el empresario.

2) Trabajar en equipo. La unión hace la fuerza, y cuando varias personas unen sus conocimientos y experiencias para la elaboración de un plan, éste sale fortalecido.

Aunque no siempre un empleado de línea puede convocar a una reunión con carácter oficial, sí le es fácil, por el contrario, conversar con sus compañeros de trabajo durante la hora del almuerzo, mientras toman el café, o en cualquier otro Momento, y así contribuir a formar el equipo de trabajo necesario.

Conviene tener presente que es más probable que el patrón preste mayor atención a un proyecto elaborado por un grupo que al preparado por una sola persona.

3) *Ser oportuno*. Un vendedor sabe elegir siempre el momento oportuno para visitar a sus clientes. Por ejemplo: jamás visitaría a un minorista, cuando su local estuviera abarrotado de compradores. De igual modo, el empleado inteligente sabe elegir el momento en que su patrón está menos ocupado y, si fuera necesario, puede solicitar una entrevista.

4) *Hacer una presentación positiva de la idea*: Todos hemos oído exposiciones que comienzan con estas palabras:

—No lo he pensado a fondo, pero...

—Aunque es sólo una idea, creo que...

Si el planteamiento se inicia de esta forma, casi resulta ocioso decir más, ya que nadie le presta atención; las exageraciones y los argumentos carentes de apoyatura fáctica resultan igualmente negativos.

El problema debe ser presentado tal y como lo ve el interesado(que debe desarrollar su propuesta en la forma más clara posible. Ac

r

*Una empresa dinámica **debe ser capaz de aprovechar la experiencia e imaginación** del personal. Directivos y **operarios** empeñados en la construcción de una mejor relación laboral y, en definitiva, de un mayor perfeccionamiento productivo deberán intercambiar criterios respecto a todas las situaciones que les competan y dejar abiertos todos los canales de comunicación para que los problemas sean tratados en los mejores términos posibles.*

vás, debe señalar los objetivos que, en su opinión, se lograrían con el
y, si fuera posible, dar una estimación del costo y exponer las po-
sibles repercusiones en otras áreas.

5) *Mantener su criterio pero sin discutir.* El empresario podría formu-

lar preguntas o poner algunos reparos que el empleado no estuviera en condiciones de clarificar en el momento. En tal caso, debilitaría su posición si respondiera apresuradamente. Quizá su propuesta no sea práctica por motivos que él desconoce, en cuyo caso, puede aprender algo. Y también podría ocurrir que, aunando sus esfuerzos con los del patrón, sus ideas fueran aplicables a otro proyecto distinto del que el empleado tenía en mente, pero al cual habría hecho una contribución positiva, aunque involuntaria.

6) *Mantener abiertos los canales.* Quizá en algunos casos la reacción del jefe sea una respuesta favorable e inmediata. Pero lo más probable es que conteste que necesita verificar algunos aspectos del proyecto o recabar más información. A veces ocurre que él también tiene un su-

ipenior jerarquico a quien debe someterlo. Su respuesta entonces

Iría ser: «Muy bien, lo pensaré»,

Quizá lo haga realmente, o quizás, ésta sea una manera de desem-

trazarse del asunto. En todo caso, la mejor reacción del empleado es

esforzarse por conseguir que la «puerta quede abierta». Para ello, puede preguntar, por ejemplo:

—¿Tiene inconveniente en que lo vuelva a ver dentro de una semana?

La mejor solución es fijar un plazo para una segunda entrevista.

7) *Insistir*: A muchos empresarios les cuesta decir «no», aun cuando no pueden decir «sí». Recordemos en este sentido que un buen vendedor sigue insistiendo mientras la venta parece posible, pero sabe cuándo debe desistir, ya que no le interesa que lo rechacen de nuevo.

La excesiva insistencia durante una primera entrevista puede resultar nociva para una segunda entrevista futura

2. LA COMUNICACIÓN INTERNA: VENTA» METODOLOGÍA PARA SU IMPLANTACIÓN

Cuando el sistema de comunicación vigente en una empresa es eficaz, todos reciben puntualmente la información cesitan para realizar sus tareas, se ahorra tiempo y costos; k vos son más eficaces en el desempeño de sus funciones. La e de la organización es adecuada y flexible.

A continuación pasamos a exponer:

a) un procedimiento eficaz para estimular la comunicacii seno de la empresa, mediante la implantación de una polít cuada, la celebración de reuniones regulares y la cumpliment breves informes: b) cómo deben corregirse los defectos de o ción que se ponen de manifiesto gracias a la comunicación e mediante los informes y estadillos pertinentes sobre operacion jación de responsabilidades definidas y una adecuada coordina funciones, y c) cómo la comunicación consigue potenciar la di de la empresa.

Además, los procedimientos expuestos tienen el propósito d yuvar a que el empresario:

a) ejerza un control firme y eficaz sobre las operaciones en b) prepare a los futuros directivos, y c) forme un equipo de g estrechamente compenetrado.

a) **Las interferencias impiden la** transmisión del mensaje

1) El empresario puede ser el responsable. En algunas empresa comunicación es todavía tan deficiente que nos recuerda las radiofónicas de la década de 1920 a 1930. En aquel tiempo, 'aspe baciones de todo tipo solían impedir una recepción clara del son Los avances tecnológicos de la radiodifusión han eliminado en8 medida estos fenómenos, de modo que hoy las transmisiones se cibien con absoluta claridad. Sin embargo, la mejor tecnología no p

Las reuniones de personal, restringidas o generales, son siempre instrumentos excepcionalmente útiles en la marcha de una empresa. El intercambio de ideas, las aportaciones técnicas específicas de los diferentes especialistas y el abordaje conjunto de los problemas, han probado ser los mecanismos más idóneos para la superación de obstáculos.

de hacer nada por remediar la pobre comunicación que exista entre personas.

Ocurre algunas veces en la pequeña empresa que el mismo director es el máximo responsable de las alteraciones que se producen en la comunicación interna; incluso los mensajes que él origina suelen ser confusos si se apresura demasiado en prepararlos o si trata de atender varios asuntos a la vez, o bien si se empeña en emplear un sistema de comunicación informal, olvidando que su empresa ha crecido considerablemente.

La comunicación informal es una de las causas de la deformación informativa

A medida que aumenta el personal de una empresa y se incorporan nuevos mandos a la línea operativa, el intercambio de información se hace más difícil. Las vías informales, como pueden ser las conversaciones personales, las llamadas telefónicas, las notas manuscritas y las charlas ocasionales, ya no son suficientes.

Está claro que muchos intercambios de información siguen teniendo lugar por esta vía informal, pero, a medida que se expande la empresa, se hace necesario sistematizar en cierta medida el intercam-

vio de ideas e informaciones, y este objetivo se consigue mucho mejor la realización de reuniones regulares.

Cuando estas reuniones se encauzan favorablemente, nace entre directivos de la empresa esa sensación de confianza que da por resultado el conocimiento mutuo y la comprensión de los problemas de demás. A medida que crecen estos sentimientos mejora la comuni-

ión, tanto formal como informal, entre todos los interesados. Unos pocos empresarios se muestran reticentes a la celebración de

Estas reuniones periódicas. Sin embargo, son esos mismos empresarios que luego se quejan cuando las cosas van mal por causa de la mala comunicación. Sus empresas carecen de planes para hacer frente a la competencia de nuevos productos y su organización no funciona efi-

cazmente. Por lo general, son personas que toman sus decisiones bajo la presión de los acontecimientos y que suelen reincidir sobre cuestiones que ya han sido resueltas por sus subordinados.

Estos empresarios suelen justificarse así: «Veo a mis colaboradores los días, así que no podemos perder todo nuestro tiempo en de salón». Sin embargo, pierden el tiempo en sus intentos de icarse con los demás. La carencia de una planificación coheren-
unas directrices claras produce interferencias y genera confu-
itre todo el personal.

Cros directivos son partidarios de las reuniones periódicas, pero
debran con *demasiada* frecuencia, de modo que el personal pierde
t.és en los asuntos.

:2) *La transmisión de mensajes claros.* Cualesquiera que sean los es-
is de comunicación vigentes en su negocio, la primera tarea del
)resario para hacerlos más eficaces es analizar sus propios métodos
transmitir la información. Debe preguntarse si son claros e
inequívocos los mensajes que transmite cuando habla con sus colabo-
res inmediatos o cuando traba contacto con otras personas.

Las reuniones deben ser «oportunas» para que su resultado sea eficaz

Es importante el respeto del orden jerárquico en todos los estamentos para preservar la disciplina interna y el adecuado funcionamiento de la comunicación

Cuando el empresario logra conocer cuáles son sus
en la transmisión de información, está en condiciones
meter el perfeccionamiento de la comunicación en el

b) Cómo se estimula la comunicación eficaz

El primer paso para estimular la comunicación eficaz entre el
sonal estriba en predicar con el ejemplo. El segundo paso es la
de una política orientada al mejoramiento de la comunicación. El
mo paso consiste en reforzar dicha política con un eficaz sistema de ir
tercomunicación en el nivel directivo.

Una mala comunicación provocada por informalidad, apresuramiento, confusión o complejidad constituye un laberinto del que resulta difícil salir airoso ya que posterga las soluciones, inquieta al personal, desprestigia a los niveles directivos y atenta contra el normal desarrollo de la producción.

1) Una política que se extiende al conjunto de la empresa. El empresa-
rio debe poner en conocimiento de sus colaboradores más inmediatos)
que espera de todos ellos un serio esfuerzo por comunicarse eficaz-
mente con él mismo, entre sí y con sus subalternos.

Esa política avivará la conciencia de que la comunicación constituye un
proceso de interacción entre las personas, que funciona en sentido vertical
entre los distintos niveles jerárquicos, y horizontalmente, entre los
distintos departamentos y unidades operativas.

Por ende, uno de los principios básicos de toda política de comunicación
interna es que los directivos no deben actuar como compartimientos
estancos, sino que tienen que mantenerse en comunicación

constante, de acuerdo con las normas establecidas por el empresario. Por ejemplo, si aparece un producto defectuoso o de calidad inferior, director de ventas se comunicará, primeramente, con el jefe de producción. Sólo si no logran ponerse de acuerdo, deberán el problema al director general de la empresa. Este principio, por lo tanto, debe aplicarse en todos los niveles jerárquicos de la organización. Pero también en este punto es preciso predicar con el ejemplo.

es posible que un director general pase por alto los niveles jerárquicos —al dirigirse, directamente, por ejemplo, a un jefe de equipo— y pretender luego que los mandos respeten los eslabones de la cadena de comunicación que él mismo ha roto.

También conviene hacer patente a los miembros del equipo directivo que la comunicación interna cumple dos funciones. En primer lugar, posibilita ese intercambio de información funcional que tan necesario resulta para el cumplimiento de las tareas cotidianas y, en segundo término, facilita el intercambio de información sobre diversos aspectos de la gestión, así como la difusión de los datos e ideas que se requieren para la planificación y para la adopción de las decisiones más importantes.

2) *Las reuniones son un eficaz sistema de comunicación interna.* Un sistema eficaz de comunicación interna debe contemplar los siguientes puntos básicos:

— Todo directivo debe informar regularmente (por escrito) con una periodicidad mínima semestral acerca de sus problemas actuales y de sus objetivos a medio y largo plazo.

Estos informes, que deben ser escuetos, no han de limitarse a una simple descripción de las operaciones, ni a la repetición de los datos y cifras incluidos en los informes regulares sobre producción, ventas, existencias, rotación del personal y trabajos especiales.

— Tras estudiar los informes, el empresario debe reunirse con sus colaboradores más allegados para tratar conjuntamente los temas suscitados por aquéllos.

Las reuniones deben ser breves y basarse en una agenda sucinta. Si no se pueden tratar todos los puntos incluidos en la misma, es preferible celebrar una segunda reunión antes que prolongar la conversación durante horas y más horas.

— Cuando los directivos se hayan habituado al sistema de las reuniones de análisis, deberán implantar un sistema similar con sus subordinados que presentarán un breve informe sobre sus problemas específicos, y se reunirá con ellos uno o dos días *antes* de redactar su propio informe mensual para el director general.

Esto hará que los beneficios del sistema se extiendan gradualmente

asta los niveles jerárquicos inferiores. Los informes y las reuniones se programarán de modo que se inicien, en cada ocasión, en el nivel infe-

or y se vayan sucediendo en los escalones superiores de la línea. Así posible la participación de todos los mandos intermedios y que en la ión final, al máximo nivel, se «concentren» todas las cuestiones de dadera importancia, contando con todos los datos y antecedentes sarios.

La sencillez de los informes potencia el contenido del mensaje. Los les sobre las cuestiones de gestión deben redactarse con claridad sión. Por lo general, conviene que se limiten a unas cuantas ob- :iones directas sobre unos pocos temas. Sólo cuando sea estricta-

La

interna

infc

funcional

distintos

de la gestión

empresarial

La agenda que hay que tratar durante las reuniones de análisis debe ser sucinta para resultar verdaderamente operativa

*La insistencia sobre el tema de la comunicación interna está justificada
'ale por la
comprensión de un hecho
fortalece las
humanas y por
fortalece a la
rosa en su conjunto.
ventajas de este
comunicacional,
cualquier otro
tema, exige algunos
de «rodaje» para
frutos óptimos. Es
exposición de los
lemas, ahorro de
y dinero, dirección
miento de la
orga U iza(i va,*

mente necesario se extenderán a la exposición detallada de algún problema complejo.

Los informes pueden referirse a cuestiones de ventas, costos, tendencias del mercado y de la competencia, planes a medio y largo plazo, necesidades de equipo, maquinaria y mano de obra, programación y utilización de los medios de producción, rendimiento del personal, etc.

Los informes que reciben los ejecutivos medios de sus propios

colaboradores deben contener, como es natural, mayores precisiones sobre las operaciones específicas que sobre los problemas generales de la gestión. Sin embargo, todo este conjunto de informes y reuniones debe contribuir a que los mandos comiencen a pensar en términos más amplios y acordes con la dirección general de la empresa.

En el caso, por ejemplo, de que un superior considere inconveniente mantener en funcionamiento determinada maquinaria, su superior inmediato podría pedirle que llevara un control de tiempo invertido en la reparación y el mantenimiento de la unidad. De todo ello podría originarse una recomendación al empresario en el sentido de que proceda a la inversión de los fondos necesarios para la reposición solicitada.

La tarea del responsable de la recopilación final de los datos consiste en seleccionar e incluir en su informe mensual aquellos problemas de gestión que conciernen a la empresa en su conjunto. La elaboración del presupuesto anual, por ejemplo, incumbe a todos los altos cargos directivos, ya que cada uno es el que mejor conoce el montante de los gastos e ingresos deseables para el óptimo funcionamiento de las operaciones sometidas a su dirección.

4) *Ventajas del sistema.* Se requieren ciertos datos para establecer un buen sistema de comunicación interna. No obstante, después de unos cuantos meses de «rodaje» debe rendir algunas de las siguientes ventajas:

— Informes regulares y sistemáticos que expongan en forma nítida y rigurosa los problemas globales de la empresa.

— Ahorro de tiempo y dinero. Los problemas se detectan y se solucionan en los niveles jerárquicos más idóneos. En base a los datos obtenidos a través de los informes y reuniones, los mandos y los supervisores podrán resolver muchas cuestiones que anteriormente elevaban a sus superiores. Esto permitirá al empresario y a sus colaboradores inmediatos disponer de más tiempo para planificar y dirigir *globalmente* las operaciones.

— Un equipo dirigente más eficaz y mejor coordinado. Más adelante, trataremos este punto en mayor profundidad.

— Un mejor ajuste de la estructura organizativa. En efecto, las posibles mejoras de esta estructura —y los correspondientes canales de

>comunicación interna en que deben tratarse— se harán más evidentes medida que la atención se centre en el intercambio eficaz de información en todos los niveles de la empresa.

Dicho en otras palabras —y recurriendo nuevamente al símil de las radiocomunicaciones— los informes y las reuniones se programan con el fin de potenciar el mensaje y anular las interferencias, de modo que su utilización se traduzca, efectivamente, en medidas y decisiones orientadas al mejor cumplimiento de las tareas.

Los informes y las reuniones potencian el mensaje y anulan las interferencias

c) La superación de los defectos de organización

Al implantarse un nuevo procedimiento, a veces se detectan — dependiendo del nivel de eficacia de la comunicación precedente— determinados defectos de organización. Por ejemplo, podría descubrirse que ciertos estadillos, informes, etc., confeccionados regularmente, son innecesarios o excesivos, o que existe un cierto solapamiento de funciones y responsabilidades entre los directivos, o bien que algunas actividades requieren mayor coordinación.

Cuando esos defectos se hacen palpables, el equipo directivo debe encontrarles una solución, pues, en caso contrario, el personal subalterno pensará que la insistencia en las ventajas de la comunicación es

cera demagogia del empresario y de sus colaboradores allegados.

1) Utilización de los informes sobre la marcha de las operaciones. A veces ocurre que en una empresa se siguen confeccionando determinados informes o estadillos, etc., de las operaciones, aun cuando ya no son útiles. En otros casos, dichos documentos no contienen los datos más relevantes, o bien no llegan a poder de las personas que realmente precisan o pueden hacer mejor uso de ellos.

(Si tales situaciones se produjeran, deberían ser reflejadas en los informes que elevan los mandos, pues, con frecuencia, el error puede ser cometido por el ejecutivo directamente responsable. Otras veces, en tal caso, es preciso plantear la cuestión en las reuniones de los altos ejecutivos, en especial si afecta a diversos ámbitos jurisdiccionales.

Fijación inequívoca de las responsabilidades. Ciertas responsabilidades desempeñan mejor si se centran en un solo directivo. Por

La insistencia en la comunicación no debe caer en la mera demagogia sino traducirse en una solución objetiva de los problemas

Del mismo modo que en algunas competiciones deportivas el equipo apoya, impulsa y cubre a su mejor figura, una coordinación eficaz evita la confusión de responsabilidades con la consiguiente incidencia negativa en la disposición del personal y los clientes. La coordinación de los ejecutivos se traducirá en un desarrollo orgánico y constructivo de la empresa.

ejemplo, para que se cumplan cabalmente los programas de producción, el director de fábrica debe tener la autoridad suficiente para tomar decisiones operativas sobre la marcha.

En ciertos casos, sin embargo; la responsabilidad por un trabajo de especial importancia podría ser compartida por diversos cargos directivos. El problema es que, a veces, esta solución da como resultado cierta confusión y dispersión de responsabilidades. El proceso de solución de un conflicto de competencias puede contribuir a que los ejecutivos se sitúen a la altura de sus responsabilidades.

3) *La coordinación funcional.* A veces se pierde el tiempo y se despilfarran valiosos recursos porque no existe la debida coordinación entre los ejecutivos de la empresa, lo que puede incidir negativamente en el estado de ánimo del personal y en la disposición de los clientes. Por ejemplo, cuando se valora el mercado potencial de determinado producto, es preciso analizar los resultados del estudio de dicho mercado antes de elaborar los programas y fijar los volúmenes de producción. De modo similar, el director de ventas no debe atribuir determinadas cualidades a los productos terminados sin que las mismas hayan sido previamente confirmadas por los ingenieros y por los responsables de producción.

Una mejor coordinación genera una mayor confianza entre los principales directivos. Por ejemplo, si un diseñador crea el prototipo de un nuevo producto, la propuesta siguiente merecerá mayor atención por parte del director de comercialización si le llega por conducto del jefe de producción, con quien está acostumbrado a tratar. Pensará así: «Si él me lo envía, seguramente es bueno».

Si los directivos no logran establecer una buena coordinación de sus actividades, habrá que buscar una solución aceptable en las

reuniones mensuales. De no hacerse así, las medidas correctivas que

haya de tomar el empresario se harán más evidentes a través de los formes periódicos sobre los distintos aspectos de la gestión.

d) Dirección eficaz

A medida que el empresario potencia la eficacia de la comunicación entre sus colaboradores más allegados, contribuye indirectamente a que éstos se conviertan en mejores directivos. En efecto, cuando un hombre es consciente de que debe informar con claridad, medita más profundamente sus ideas antes de ponerlas por escrito, lo cual contribuye a agudizar su proceso mental.

Por otra parte, el simple conocimiento de que pueden exponer y defender sus ideas en las reuniones regulares les inducirá a ser menos impulsivos en sus actitudes, con lo cual se evitará la redacción de informes incompletos o confusos y la solicitud excesiva de entrevistas con el gerente para presentar unos proyectos que aún no han sido debidamente madurados.

La implantación de un sistema eficaz de comunicación interna no implica la desaparición de los canales informales y espontáneos de transmitir información. Por otra parte, gracias al sistema de reuniones e informes periódicos, cada directivo tendrá la oportunidad de aprovechar las experiencias ajenas. La variedad de experiencias, características personales, puntos de vista y responsabilidades entre los directivos dará lugar a que cada uno presente distintos proyectos para resolver un mismo tipo de problema de gestión.

Las oportunidades de intercambiar ideas y opiniones —que son prescindibles para configurar los sistemas más idóneos— frecuentemente coadyuvan a poner las cosas en claro y permiten que el empresario actúe con mayor racionalidad y ponderación en su papel de responsable máximo del equipo directivo.

El grado de madurez de un directivo lo da su *capacidad* para expresar sus propias ideas y convicciones sin mostrar desconsideración por los criterios ajenos.

La afirmación de la propia personalidad sin demérito de la dignidad ajena es perfectamente compatible con la eficacia en la gestión empresarial. En efecto, el directivo que posee madurez afirma plenamente su propia personalidad sin impedir que los demás hagan lo mismo, pues tiene conciencia de que nadie reaccionará positivamente ante su mensaje, por muy claro que sea, si él mismo no tiene en cuenta los sentimientos e ideas del que lo recibe.

Esta confianza en la propia valía, sin desconsideración por los demás, contribuye a que el intercambio de información tenga lugar en una atmósfera de respeto y comprensión mutuos. La comunicación adquiere, así, una dimensión realmente humana, con todo lo que esto implica, en lugar de convertirse en una mera transferencia mecánica de datos.

Sin embargo, es preciso señalar una importante salvedad, y es que, cuando se juzga a un directivo con el fin de asignarle una tarea difícil o de promoverlo, se impone manejar con mucho cuidado la definición que hemos dado de la madurez como la capacidad de reafirmar la pro-

El grado de madurez de un directivo está dado por su capacidad para expresar sus ideas sin excluir los criterios ajenos

Cuando un directivo sabe que es escuchado por las instancias superiores se impondrá la obligación de presentar sus ideas y proyectos debidamente madurados

la capacidad de dirección se mide a través de la experiencia, habilidad técnica y participación del directivo en tareas ejecutivas previas

pia personalidad sin desdoro para los demás. En tales casos, hay que ponderar, primero, la experiencia y los conocimientos técnicos del candidato, así como su **participación** previa en proyectos semejantes al que se pretende ejecutar. Sólo si se tienen en cuenta todos estos factores puede contribuir nuestro concepto de la madurez a evaluar la adaptabilidad del candidato a las responsabilidades funcionales que se le van a encomendar, es decir, a medir su capacidad para dirigir y conducir a otras personas.

El único modo de que un directivo de una empresa —o cualquier otra persona— pueda aprender a comunicarse con los demás sin atropellar sus sentimientos es mediante la práctica del sistema de aprender de los propios errores, esto es, del método que los anglosajones llaman «de prueba y error». Las reuniones y los informes mensuales, si están debidamente coordinados, ofrecen una de las tantas oportunidades de poner en práctica este sistema y, si existe una dirección acertada, pueden formar parte de un programa de capacitación de los directivos en el propio puesto de trabajo, constituyendo, además, la base de un efectivo sistema de comunicación dentro de la empresa.

C) CASO PRÁCTICO

LA PUERTA ABIERTA

r11

Luis González, jefe de contabilidad, y Andrés Rodríguez, responsable del departamento de artículos para caballeros, salían a almorzar juntos por el pasillo principal del establecimiento Confecciones Ortiz. Al acercarse a la puerta de salida, se encontraron con Juan Ortiz, presidente de la empresa, que conversaba con la señorita Moro, jefe del departamento de novedades y bisutería. Ortiz hacía evidentes esfuerzos por escabullirse, hasta que por fin con tono algo impaciente, cortó tajante:

—Tengo prisa, por favor. Pase por mi despacho esta misma tarde, si puede...

Una vez en la calle, Andrés comentó con una sonrisa maligna: —Te apuesto algo a que añadió: «Mi puerta está siempre abierta». Luis devolvió la sonrisa al responder: —No te acepto la apuesta; perdería a buen seguro.

Una vez sentados a la mesa del restaurante al que solían acudir diariamente, Andrés comentó:

—A Juan le resulta difícil sustituir a su padre al frente del negocio. Sin duda, fue un golpe muy duro para él que el viejo Ortiz muriese en aquel accidente de aviación. Sin embargo, ya han transcurrido ocho meses y Juan sigue en estado de tensión permanente. No le falta experiencia en la gestión empresarial, pues su padre le hizo familiarizarse

11

il1

9

13

E 13

93

I

.,,-'

Dos empleados observan que el presidente de la empresa se deshace con impaciencia de una muchacha que le plantea un problema. Más tarde, comentan las diferencias del presidente con respecto a su padre, ya fallecido, el cual durante su gestión alentaba las iniciativas del personal. El presidente, aunque dice que su «puerta está abierta» para todos, se muestra esquivo y desinteresado en la práctica.

491

con todos los departamentos. Recuerdo que aún estaba en el cok cuando comenzó a trabajar como aprendiz en los almacenes, y pasó cierto tiempo en cada una de las secciones. No hay departameni que no conozca y, además, durante cinco años estuvo ayudando a padre el tiempo que le dejaba libre la asistencia a la universidad. que no es experiencia lo que le falta.

Luis meditó un rato su respuesta.

—Sí, estoy de acuerdo en que conoce el *funcionamiento* —comentó al fin—, pero quizás ahí radique precisamente el problema. No me interpretes mal, te aseguro que lo considero una persona muy agradable, pero me cuesta mucho transmitirle mis ideas y sugerencias, a pesar de los esfuerzos que hago. —Calló por unos instantes y luego continuó—: Hace dos años, yo era ayudante del jefe de contabilidad de otra empresa, cuando me enteré de que aquí necesitaban un contador. Me dijeron que el señor Ortiz, el padre de Juan, era un empresario excelente en sus relaciones humanas. Y, efectivamente, así fue. Me dio carta blanca para implantar mis ideas en el departamento de contábilidad y me permitió hacer muchos cambios, después de haberlos analizado con él, lógicamente. Era agradable tratar con el señor Ortiz, pues aquel hombre estimulaba las iniciativas. Ahora, en cambio...

—Ya lo sé —respondió Andrés—, ahora ya no tenemos oportunidad de exponer ninguna idea ni plantear nuestros problemas al nuevo empresario. ¡Y, pobres de nosotros si hacemos algún cambio por iniciativa propia! A mí me cuesta muchísimo entrar por esa «puerta abierta». Por ejemplo, la semana pasada tenía fijada una entrevista con Juan para hablar sobre la nueva línea de camisería y trajes de caballero que hemos estado ofertando desde hace un mes.

Andrés contó entonces que Juan estaba comunicando por teléfono cuando él entró en el despacho; le hizo señas de que se sentara, y cuando hubo terminado de hablar, colgó el teléfono y salió apresuradamente, sin decir palabra, para ordenar algo a su secretaria. Al regresar a su mesa, hizo algunas anotaciones en un papel y añadió unas notas a un borrador que tenía sobre el escritorio. Luego, dirigiéndose a Andrés, le preguntó: «Bueno, ¿qué nuevos problemas me traes hoy?».

Andrés le recordó el objeto de la entrevista. Añadió que había recopilado algunas cifras de ventas y que, además, deseaba poner en su conocimiento ciertos comentarios de los clientes que le habían transmitido

los vendedores y que deberían ser tenidos en cuenta.

—Apenas mencioné la palabra «vendedores» —continuó Andrés—, Juan me interrumpió y empezó a despotricar contra la escasez de personal en el departamento de confecciones femeninas. Luego sonó el teléfono una vez más. Terminada la comunicación, retornamos al hilo de la conversación, pero sólo durante unos cinco minutos. Juan estaba revisando las cifras de ventas, y yo comentaba la tendencia favorable de las últimas semanas cuando, de pronto, me preguntó inopinadamente «¿Cuál es tu opinión sobre Fernández, el que trabaja en tu departamento? ¿No crees que su rendimiento está mermando?». Mis nervios estaban a punto de estallar, pero me salvó el teléfono. Juan estaba rojo de

cólera cuando terminó de hablar. Me miró como si viese a través de mí y me dijo: «Tienen otro problema en el departamento de publicidad. Ese chiflado de López siempre me toma, por su paño de lágrimas. Bueno, creo que hemos resuelto tu asunto, ¿no te parece? López viene hacia aquí y he de atenderlo, pero cuando tengas un momento libre, vuelve y podremos conversar largo y tendido, especialmente de esa nueva gama de artículos que introdujimos hace algunas semanas...» Mientras me acompañaba hacia la puerta, Juan hablaba sin cesar. Al despedirme le dije: «Gracias por recibirme, Juan». Él me contestó un tanto distraído, mientras hacía señas para que entrase su secretaria: «No hay de qué. Vuelve cuando quieras. Ya sabes que mi puerta está siempre abierta».

Conclusiones

Aunque este relato carga un poco las tintas, subraya la importancia de saber escuchar *positivamente*. Como ejercicio, nos gustaría que el lector contestase las siguientes preguntas:

— ¿Cree usted que Juan sabe realmente escuchar? — ¿Cuál es la reacción de los empleados ante la actitud de Juan? — ¿Por qué ha sido incorrecto el proceder de Juan al encontrarse con la señorita Moro? — ¿Qué puede hacer Juan para que las entrevistas con sus subordinados resulten más fructíferas? Basar el análisis en el ejemplo descrito por Andrés. — ¿Conoce usted algún empresario que tenga los mismos defectos que Juan? ¿Cree que esa persona se reconocería a sí misma en el propietario de Confecciones Ortiz?

D) EJERCICIOS DE EVALUACIÓN

1. Realizar una estimación de la media de tiempo que cada uno dedica diariamente a las diversas modalidades de comunicación. Luego, durante varios días, anotar el tiempo efectivamente empleado en analizar los problemas con los directivos, en instruir y preparar a los empleados, en redactar diversos procedimientos, o en cualquier otra actividad relacionada con la comunicación. Entonces, cotejar los resultados con la estimación inicial.

2. Confeccionar una lista de los fallos más recientes en la comunicación que han podido causar confusión, pérdida de tiempo o desmoralización en el personal.

¿Cómo se podrían haber evitado estas deficiencias?

¿Se han adoptado medidas tendentes a evitar la repetición de estos fallos en el futuro?

3. Cada situación específica demanda un método distinto de comunicación. Sopesar con detenimiento los métodos que deben emplearse para:

493

— Formar a un nuevo empleado. — Implantar un nuevo método o procedimiento que incida en el trabajo del personal adscrito a uno o más departamentos.

— Recabar la colaboración de otras personas para realizar un tra-

bajo urgente. — Anunciar un calendario de vacaciones más flexible. — Comunicar una reducción próxima del personal de la empresa.

4. Las siguientes preguntas inciden sobre los principios básicos de la comunicación eficaz.

— ¿Sabe usted escuchar a los demás? — ¿Tiene por costumbre informar al personal sobre todas las cuestiones que afectan a su trabajo, además de otras de carácter más general, como la política de personal, los planes de la empresa, etcétera? — ¿Le gusta estimular la comunicación recíproca entre los diversos niveles? — ¿Permite que sus subordinados participen en el proceso de adopción de las decisiones que inciden directamente sobre su desempeño? — ¿Qué se puede hacer para modificar la situación en los casos en que las respuestas hayan sido negativas?

5. Responder Verdadero o Falso

a. En toda organización, hay dos líneas interrelacionadas de comunicación: la vertical y la horizontal. V F

b. La necesidad del plan radica en que, en toda empresa moderna, es preciso jugar al azar y tomar decisiones precipitadas y poco meditadas. V F

c. El miedo y la coacción son los instrumentos más recomendables en el marco de las relaciones laborales. V F

d. Un requisito esencial para que una idea o sugerencia despierte el interés de los demás es presentarla de modo claro y convincente. V F

respuestas al ejercicio n.º 5

a. V b. F

c. F d. V

SECCION III ASESORAMIENTO EXTERNO

A) ASPECTOS DE CARÁCTER GENERAL

1. IDEAS GENERALES

El pequeño empresario no es partidario de que alguien ajeno a su negocio conozca algunas de sus peculiaridades, pues le gusta ser el «amo y señor». Pero esa actitud carece de lógica. Hay que estar abierto a cuantas informaciones pueden llegar, para, una vez analizadas, proceder a su asimilación y convertirlas en patrimonio de la empresa,

igual que pueden serlo la maquinaria o los inmuebles.

Es de sobra conocido que los problemas por los que suelen atravesar muchos empresarios no se habrían producido de haber contado, en momento oportuno, con el debido asesoramiento, en sus muy variadas formas: publicaciones, consejeros, Cámara de Comercio, aso-

ciaciones de empresarios, etc. Es preciso saber cuál de esas fuentes es la más adecuada para la solución del problema concreto, aunque lo ideal sería combinar el mayor número posible de las mismas. Para el pequeño empresario el asesoramiento es imprescindible, pues no puede aspirar a conocer por sí solo todo cuanto le interesa, por una falta lógica de tiempo y de medios.

*La Cámara de **Comercio**, las asociaciones **de** empresarios, **las** publicaciones especializadas y **la** contribución **personal de** los consejeros constituyen un bloque de asesoramiento que debidamente consultado puede resolver numerosos problemas. Cada una de las instancias mencionadas puede resultar más idónea en uno u otro momento de la gestión empresarial, aunque lo ideal es su aportación conjunta debido a la diversificación de criterios responsables y garantizados.*

El asesoramiento externo no debe considerarse como una «intromisión» en los asuntos de la empresa, sino como una fuente de conocimiento

A ello debe unir un ansia de perfeccionar sus conocimientos realizando, él mismo o sus colaboradores más allegados, los cursos de perfeccionamiento que estén a su alcance, para estar al corriente de las nuevas técnicas de gestión directiva, actualización ésta que, como acabamos de decir, debe ampliar al personal a su cargo.

Éstos son medios que tendrá que utilizar para defenderse de una competencia cada vez mejor organizada y provista de abundantes medios técnicos y financieros.

«No hay mejor sordo que el que no quiere oír» es un viejo proverbio que descubre una[postura intransigente muy habitual en el terreno empresarial y que hace referencia a quienes pretenden conocerlo todo sobre su negocio, declinando cualquier información externa, que se considera como una intromisión.

Frente a esa posición inmovilista, cabe señalar la del empresario que, enfrentado diariamente con los graves problemas que plantea la supervivencia de la empresa, siempre busca el asesoramiento y la información más eficaces, para aplicarlos a su propio negocio, conforme a las peculiares necesidades y características que él conoce mejor que nadie.

2. NECESIDAD DEL ASESORAMIENTO EXTERNO

La diversidad de acontecimientos políticos y económicos influyentes en la vida de la empresa exigen la participación de asesores externos a la hora de tomar decisiones de

envergadura

La diversidad de acontecimientos políticos y económicos que influyen sobre la vida de la empresa moderna entraña una primera dificultad: la de conocerlos en el momento oportuno.

¿Para qué se necesita el asesoramiento externo? Para tomar las decisiones pertinentes, una vez contrastada la veracidad de la información recibida y su incidencia en la evolución de la empresa.

Hoy día no es posible que el pequeño empresario esté al corriente de cuantos hechos se producen y que pueden ser de interés para la buena marcha de su negocio.

Una de las tareas fundamentales del empresario eficaz es organizar adecuadamente los recursos materiales y humanos de que dispone, haciendo que cada persona cumpla una función determinada. Está claro que el propietario del negocio no puede realizar todas las labores que en el mismo se desarrollan, por lo cual se impone una distribución funcional de las tareas dentro de un esquema común.

Junto a esta división de funciones, generalmente admitida, el pequeño **empresario deberá instrumentar los cauces precisos** que le asesoren sobre lo que realmente necesita saber; y eso configura otra de las funciones de la empresa. ¿Cómo se organizará ese proceso de asesoramiento externo? ¿Qué tratamiento hay que dar a la información recibida? Ésta es la base del estudio que vamos a desarrollar en las siguientes páginas.

La adopción de uno u otro sistema de asesoramiento dependerá fundamentalmente del tipo y dimensión de la empresa.

Y

La gran empresa dispone, generalmente, de un departamento especializado en la obtención de información del exterior. Esta información, convenientemente elaborada, se dará a conocer a todos los interesados. Nadie duda de que el volumen de información comercial que posean los empleados responsables pueda contribuir a optimizar los resultados que se pretenden; sin embargo, está demostrado que en la práctica el sistema que suelen adoptar las grandes compañías no ofrece un rendimiento aceptable en la mayoría de los casos. El hecho se agrava si no se tiene en cuenta el costo del servicio.

Por todo ello, el servicio de información interno se complementa con el asesoramiento externo, que suele tener una visión más global y más orientada a la competencia, en vista de la necesidad de conservar los clientes.

Resulta obvio comprender; que en la actualidad, detrás de cada empresa con éxito, existe un entramado de asesoramiento que funciona a la perfección. La abogacía constituye una vieja profesión vinculada necesariamente, orgánicamente, al plantel técnico de la empresa y su ayuda resulta imprescindible para evitar que por desconocimiento o negligencia se incurra en problemas legales fácilmente eludibles cuando el directivo se hace cargo de la importancia de la figura jurídica en la dinámica comercial.

Agentes del asesoramiento externo son las empresas de auditoría, los consultores, la Administración Pública, los organismos dependientes de las corporaciones profesionales, asesores contables, fiscales, jurídicos, etc. Es un campo que ha adquirido un desarrollo muy notable en los últimos decenios hasta el punto de poder afirmar, sin temor a equivocarnos, que detrás de cada empresa con éxito hay un entramado de asesoramiento que funciona a la perfección.

Pero, para la pequeña empresa, en su laborioso proceso de consolidación y expansión, la problemática del asesoramiento puede constituir un serio reto no previsto en el momento de su constitución. Si sus grandes competidores, con una disponibilidad de medios muy superior, se encuentran con dificultades importantes, ¿cómo podrá hacer frente a este nuevo desafío la pequeña empresa?

Pues bien, esta dificultad es superable, como todas las demás, si el pequeño empresario se lo propone seriamente. El planteamiento inicial consiste en responder positivamente a estas preguntas:

— ¿Qué información se precisa? — ¿Qué tratamiento se dará a la información recibida? — ¿Qué costo se está dispuesto a pagar?

Los conocimientos internos deben ampliarse asesorándose en el exterior

49'

Desde la simple lectura del periódico hasta el estudio de revistas económicas especializadas, existe una amplia gama de asesoramientos utilizables por el pequeño empresario

El asesoramiento externo contribuye a una sólida estructuración de la empresa

Ante todo, insistimos en que se debe descartar la actitud de una pequeña minoría de empresarios que consideran que ocuparse de este tema es una pérdida de tiempo y de dinero. Por el contrario, es preciso agudizar todos los sentidos y tener la mente lúcida para recoger cuanto de interés sucede en el exterior.

La simple lectura del periódico o la escucha de la emisora de radio local aportan datos que han de considerarse debidamente. Desde este asesoramiento primario al otro, mucho más sofisticado, que puedan proporcionar revistas económicas más especializadas, existe una gama muy amplia.

Una información deficientemente elaborada en el seno de la gran empresa puede quedar diluida entre el resto de los datos recogidos, ya que el análisis realizado por una persona o un departamento puede poner de relieve el error cometido. En cambio, la pequeña y mediana empresa, que tiene menos soportes técnicos, no puede tolerar un tratamiento erróneo de la información que recibe. Sus consecuencias pueden ser muy serias, hasta el punto de que el fracaso de muchas empresas se origina, en parte, por un uso inadecuado del asesoramiento recibido o en la inexistencia total de información.

A veces se oye de labios de un pequeño empresario: «Ahora no tengo tiempo para...». Y una de las cosas que se quedan encima de la mesa, para un mañana que nunca llega, es el análisis de los informes que se reciben. Boletines financieros de los bancos, revistas comerciales y especializadas, informes fiscales, etc., son otras tantas fuentes de asesoramiento que muchas veces no reciben la atención que merecen. Y esta práctica es tan negativa, o aún más, como no atender la reclamación de un cliente o efectuar una mala compra.

Vamos a analizar a continuación algunas de las causas que conducen al desenvolvimiento perfecto o al fracaso de una empresa.

No se puede montar un negocio sin una base apropiada, pues con el primer golpe de viento, el edificio se puede resquebrajar. En épocas de prosperidad económica, muchos sienten la tentación de montar su propio negocio, para obtener los beneficios que ven alrededor y que consideran fácilmente alcanzables. Pero incluso aquí, en el momento del nacimiento,

es importante ya buscar el asesoramiento especializado. Ese empresario potencial necesita conocer, con el menor error posible, qué mercado puede ser el suyo, qué capital tendrá que movilizar, cuál será la ubicación más correcta, etcétera.

Pero, pasada esta fase inicial, el esfuerzo debe continuar y la dirección del negocio ha de estar preparada para sortear las dificultades. Cuanto antes se conozcan éstas las medidas correctivas serán de más fácil aplicación.

Analizando los motivos que generan el éxito de las pequeñas empresas, vemos que sus rectores han demostrado tener en el momento oportuno un conocimiento adecuado de la situación, entereza ante las dificultades, imaginación y eficacia. Cuando, por el contrario, predomina la ignorancia, la impaciencia, el desaliento o la ineficacia, el fracaso es seguro.

CONOCIMIENTO ENTEREZA IMAGINACIÓN EFICACIA

ÉXITO

+ IGNORANCIA + IMPACIENCIA + DESALIENTO + INEFICACIA

FRACASO

El éxito de la gestión empresarial se debe al conocimiento, la entereza, la imaginación y la eficacia, elementos asegurados con un adecuado asesoramiento

Estas posibles causas del fracaso empresarial dejan de existir si el empresario dispone del asesoramiento adecuado. Aceptar que sus conocimientos del entorno económico en que se mueve pueden no ser suficientes es una premisa fundamental para la supervivencia de la organización.

Pero ¿hasta qué punto el pequeño empresario reconoce y adopta esta necesidad como propia? Existen evidencias en el sentido de que toda la cadena que debe desarrollarse para el tratamiento de la información puede fallar desde el principio, debido a que no se ha tomado en consideración esa necesidad. Todos hemos oído alguna vez aquello de «prefiero equivocarme yo a que me equivoquen otros». O «el negocio es mío y en él hago lo que quiero». Pero suponer que las fuentes de asesoramiento externo sólo pueden inducirnos a error es una evidente falacia; como también lo es negarse a aceptar que la empresa es una parte de la sociedad y que su desarrollo afecta a toda la comunidad.

De ello resulta que todo empresario debe estar preparado para:

— buscar el asesoramiento oportuno — localizar las fuentes de información precisas — tratar adecuadamente esos informes — tomar decisiones sobre la base de la información obtenida.

Este planteamiento dependerá, en su proceso de ejecución, de la estructura del negocio y de sus posibilidades y necesidades. Pero el planteamiento deberá respetarse en todo momento, no únicamente en caso de dificultades, pues el asesoramiento procura, precisamente, evitar sobre éstas, antes de que se produzcan.

Ignorancia, impaciencia, desaliento e ineficacia comportan un

fracaso seguro en la gestión empresarial

3. IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN Y SUS CLASES

Estamos analizando por qué es fundamental que el empresario esté correctamente informado de todo cuanto sucede a su alrededor. Vere-

Cada empresa, como en el caso particular de un supermercado, exige por su especial conformación y objetivos un sistema de asesoramiento individualizado, definido, ya que las leyes del asesoramiento se refieren en concreto a casos cuya identidad requiere un tratamiento especializado. Esta especialización, precisamente, es la que asegura un efectivo enfoque de los problemas y su idónea superación.

r

Una correcta recogida de datos es el paso inicial de todo proceso de información

mos a continuación qué se debe hacer con la información que se recibe, y sus diferentes clases.

Cada empresa necesitará contar con una información concreta e individualizada. Sin embargo, es cierto que se producirán una serie de hechos que pueden afectar, en mayor o menor medida, a *toda la* comunidad empresarial. Pensemos, por ejemplo, en una elevación de los tipos de interés o del precio de los carburantes, o en un cambio importante de la ideología del equipo gobernante.

Por el contrario, la elevación de los precios de la Madera sólo será un dato importante a considerar por los fabricantes y comerciantes de muebles. Nos enfrentamos así con otro aspecto a tener en cuenta dentro del terreno de la información: el de su selección. El pequeño empresario debe tratar de conseguir *toda la información necesaria*, en la forma más sencilla posible. De nada sirve la superabundancia de datos, si luego no pueden ser interpretados y tomadas las decisiones oportunas. Todo el asesoramiento adicional que no sea adecuado supondrá un costo innecesario de tiempo y dinero.

El típico comerciante deseará conocer sólo la información que le permita responder a preguntas del tipo siguiente:

— ¿Qué influencia tendría una elevación de los precios sobre la cifra de ventas? — ¿Qué salarios se pagan generalmente en el sector? — ¿Cómo se podrían incrementar los clientes? ¿Sería conveniente

una campaña de publicidad? ¿Cuál sería la manera más efectiva de

desarrollarla? — ¿Dónde se debería colocar el exceso de liquidez de que se puede disponer?

— ¿Qué medidas habría que tomar para disminuir la presión fiscal?

Una correcta *recogida de datos* es el paso inicial en todo el proceso que la información desencadena. Si son erróneos, por partir de una ba-

se falsa, todos los razonamientos y conclusiones que se obtengan tampoco serán válidos.

a) **Evaluación de la información**

No es fácil que todos los datos que se obtengan sean los apro-

piados. Pero aun así, el siguiente paso —su correcta interpretación— ofrece a menudo serias dificultades.

En esta fase de evaluación, el pequeño empresario necesita siempre un asesoramiento eficaz. Los datos que ha recogido son lo suficientemente amplios y su complejidad es tan evidente que solamente las personas expertas podrán mostrarle el camino más conveniente.

Se cometen con cierta frecuencia dos serios errores en las fases iniciales que ahora estamos analizando:

— El empresario no consigue toda la información precisa y gran parte de la que obtiene no es lo suficientemente fiable. El rumor, la opinión de un amigo o el consejo interesado de un fabri-

cante no se verifican suficientemente y sobre su base se tomarán decisiones equivocadas. — La evaluación de la información obtenida es deficiente por no habersele concedido todo el tiempo necesario; pues el empresario se ha dejado guiar por una primera impresión subjetiva. Es aquí donde la atención del profesional se hace imprescindible.

Un empresario que haya estado trabajando toda su vida en el sector del mueble será, lógicamente, un experto conocedor de la calidad de las maderas, de lo que pide el público en cada momento, etc. Pero puede ocurrir que tenga conocimientos muy limitados de la problemática fiscal, del acceso a nuevas fuentes de financiación o de los problemas laborales que puedan presentarse.

Cada día es más frecuente que este tipo de cuestiones sean resueltas por empresas asesoras, que están en condiciones de concentrar su atención en los aspectos del negocio que conocen más a fondo y en los que tienen más interés.

El profesional de la asesoría lleva dedicado a esta labor muchos años y todas las horas de su jornada laboral; está en contacto con infinidad de empresas que presentan una problemática similar, en la mayoría de los casos. Su experiencia le permite conocer si el remedio

aportado a una empresa fue eficaz y si será aplicable a otras.

Sin temor a pecar de exagerados, puede afirmarse que su función similar a

la del médico; hay multitud de empresas enfermas o que tienen una salud frágil. Al igual que se habla de la medicina preventiva, también aquí hay que arbitrar los medios oportunos para que la empresa no se vea en serias dificultades.

Cuando el empresario se halla enfermo, rápidamente acude a la consulta del médico; pero es menos frecuente que, cuando su negocio afronta ciertas dificultades, se dirija a recabar el informe del experto económico o jurídico. Y a veces le resulta más fácil admitir que algo no marcha debidamente en su organismo físico que en el cuerpo social creado por él. Este pecado de amor propio debe ser superado.

La complejidad de los datos recogidos es tan evidente que solamente los expertos podrán descubrir cuál es el camino a seguir a partir de dicho material

La experiencia del asesor le permitirá aplicar soluciones ya probadas en otras empresas

Una adecuada información sobre el negocio es imprescindible para hacer frente a las oscilaciones que padece el mercado. De dicha información dependerá la conducta a seguir ya que, ante una determinada fluctuación en la existencia de un producto, por ejemplo, la actitud del directivo será diferente si las reservas de ese producto en almacenes es menor o mayor. El conocimiento actualizado del mercado y del estado de la empresa hará posible estructurar previsiones lógicas y establecer una adecuada relación entre esas previsiones y la capacidad financiera de la empresa.

b) La necesidad de ser precisos

En ocasiones, la información que se obtiene no es todo lo clara precisa que se necesitaría, si pensamos que un pequeño error en la base de nuestras decisiones puede ocasionar un gran desastre. Podríamos resumir a esta problemática con el siguiente ejemplo:

Se comenta en los periódicos que el gobierno va a variar el sistema fiscal para favorecer la inversión empresarial. Un determinado empresario que está ejecutando su plan de inversiones se planteará: ¿En qué medida varían mis previsiones? ¿será el momento de invertir más? ¿cuánto tiempo durará la campaña del gobierno?

Para conseguir esa precisión la ayuda de expertos es imprescindible. Cómo, dónde y cuándo conseguir ese asesoramiento calificarán al buen empresario.

c) La toma de decisiones

La importancia de la recepción de datos y su posterior tratamiento no es un mero ejercicio intelectual, sino que tiene un fin determinado, que es la adopción de una serie de decisiones.

111111

—

-1-

Y

lento de

no es un

ejercicio

tual sino el

previo a la

de

.

\

el>

Cuáles deban ser y en qué momento serán adoptadas es la cúspide del proceso de toma de datos. Sin una base eficaz, las decisiones serán erróneas; pero de nada servirá la adopción de un proceso lógico de información, si las decisiones que se toman no son las más adecuadas.

La práctica muestra que, en el caso de la pequeña empresa, la decisión debe tomarla una sola persona —su propietario o director—, pues no suele haber un equipo directivo con el que contrastar opiniones. Pero el aserto de que «cuatro ojos ven más que dos» es plenamente aplicable en este terreno.

Cuanto **mejor** sea el asesoramiento de que disponga esa única persona, **las posibilidades de error** serán menores. Y no podemos olvidar que **estamos en una fase decisiva para la futura marcha de la empresa: de la decisión que se tome dependerá su estabilidad.**

Adoptar una decisión correcta, en principio, pero en un momento inoportuno, puede convertirla en errónea. La precipitación en la inversión —ante una variación de los impuestos— puede resultar negativa; y también lo será tomar esa decisión con retraso.

El riesgo es factor definitorio de la empresa, y todo empresario que quiera estar a la altura de su función debe hallarse dispuesto a asumir sus riesgos. Pero esto no quiere decir que su carrera esté llena de sobresaltos y su caminar bordee continuamente el precipicio del fracaso, seguramente. Tomará las medidas precisas para evitarse el mayor número de dificultades posible.

En la toma de decisiones el trabajo de equipo es más eficaz que la resolución individual

La toma de decisiones se convierte en un mecanismo habitual, casi mecánico en el empresario, que actúa sin apenas darse cuenta, diariamente. Pero hay decisiones de gran importancia que han de ser objeto de un meditado estudio, porque un error puede traer desagradables consecuencias. Es en este terreno donde todo asesoramiento eficaz es imprescindible. La experiencia del empresario en su propio negocio, unida a la del asesor sobre cuestiones similares, propiciarán la decisión más adecuada.

4. OPTIMIZACIÓN DE LAS SOLUCIONES

Adoptar la solución idónea para cada problema no es un acto de inspiración, sino el fruto de un proceso bien pensado en que se hayan adoptado una serie de precauciones, convenientemente relacionadas.

Las reuniones periódicas de intercambio de criterios entre todos los estamentos de la empresa más las aportaciones de asesores, clientes, proveedores y publicaciones especializadas, proporcionan los datos que habrán de conformar el bloque de información en base al cual el directivo toma su decisión. Esta decisión será aplicada y verificada en la práctica.

asesores

clientes proveedores publicaciones especializadas

DATOS

INFORMACIÓN

EMPRESARIO DIRECTIVO

TOMA DE DECISIÓN

APLICACIÓN Y VERIFICACIÓN PRÁCTICA

**REUNIONES PERIÓDICAS -EMPRESARIOS DIRECTIVOS
PERSONAL -**

503

Las dificultades se presentan normalmente relacionadas entre sí. Es vital entonces diferenciar en ellas lo que es esencial de lo que resulta accesorio

a) Definición del problema

Las dificultades no se presentan normalmente solas, sino rela-

donadas entre sí. Pero, para su mejor estudio, hay que distinguir entre lo que es fundamental y lo accesorio. Es cierto que si el banco reduce

bruscamente nuestra línea de descuento, las funciones financieras de ventas y de personal se verán afectadas. Pero, fundamentalmente, se

trata de un problema financiero que hay que resolver.

Volviendo al ejemplo de la medicina, para curar a un enfermo, es primordial conocer el mal que le aqueja. Sólo en función del mismo, el

médico podrá aplicar el tratamiento adecuado. Sucede lo mismo en la empresa: para tomar la decisión «salvadora», hay que conocer cuál es el mal que hay que curar.

Se deberá contestar de la manera más precisa posible a cuestiones de este tipo:

— ¿Qué áreas de la empresa tienen responsabilidad en el problema: finanzas, marketing, personal, administración, producción...? — ¿De cuánto tiempo se dispone para conseguir la solución? — ¿Cuáles son los factores más importantes del problema? — ¿Cuál será el costo aproximado de la solución del problema? — ¿Cuáles serán las consecuencias si no se soluciona? — ¿En qué medida se verán afectados los departamentos de la empresa que no están implicados, *en principio*, en el problema?

La solución del problema debe contribuir a mejorar la situación global de la empresa

504

b) Consecuencias de las soluciones que se adopten

La solución del problema debe contribuir a mejorar la situación global de la empresa, pues no se puede sanar un resfriado, provocando una úlcera de estómago. Por tanto, hay que considerar con suma atención los efectos que las soluciones que se piensan adoptar provocarán en toda la

organización.

En consecuencia, convendrá conocer lo siguiente:

— ¿Será mejor la situación de la empresa antes o después de poner en práctica la solución adoptada? — ¿Habrá que tomar medidas complementarias para subsanar los efectos producidos por la decisión elegida? — ¿Está preparada la organización de la empresa para afrontar sus consecuencias? — ¿Qué tiempo sería preciso para adaptarse a la nueva situación creada?

c) Existencia de otras soluciones

Lo normal es que, para cualquier problema, existan diversos tipos de soluciones, por lo que debemos aceptar la primera o más sencilla

que se nos ocurra. Cuanto más importante sea la decisión a tomar, mayor será la necesidad de evitar precipitaciones funestas y detenerse todo el tiempo preciso en el análisis de la cuestión.

Así, será conveniente considerar algunos puntos:

— ¿Existe una *única* solución? — ¿Es la primera en que se ha pensado la idónea? — ¿Convendría emplear más tiempo en la búsqueda de otras soluciones no se dispone de él? — ¿Se han analizado convenientemente las ventajas e inconvenientes de unas y otras desde el punto de vista económico, de su fácil aplicación, de su eficacia y de sus consecuencias? — ¿Hasta qué punto sería interesante conseguir un asesoramiento externo? — ¿Son aplicables en el terreno práctico todas las soluciones en que se ha pensado?

d) La elección de la solución

Una empresa en funcionamiento es como un cuerpo humano: algo orgánico y sujeto a agentes patógenos que pueden disminuir la capacidad de acción. Por esta razón, del mismo modo en que se inicia una terapia determinada cuando el cuerpo humano enferma, en el caso de la empresa la terapia «salvadora» dependerá del riguroso conocimiento que se posea acerca de los males que la aquejan ya que es éste el único medio de proceder al desarrollo de un tratamiento idóneo y global que propenda a su «curación».

Cuando se han analizado todas las posibles soluciones, se elegirá la que se juzgue más apropiada. En ocasiones, cuando se descubra que se ha cometido una equivocación, será posible aplicar una segunda solución. Pero aun en este caso, que es el supuesto más favorable, se habrá producido una lamentable pérdida de tiempo y de eficacia en el reme-

del problema; en otros casos ni siquiera será ya viable, por lo que la situación será irreversible. De aquí nace la importancia de acertar en

selección. El empresario toma infinidad de decisiones diariamente, mayoría de ellas de manera instintiva, siguiendo la práctica habi-

tual, al no necesitar de un examen mayor. Pero esa práctica no le basta-

rá ante acontecimientos nuevos que pueden incidir singularmente en la vida de la empresa.

Para llegar a esta solución óptima, el empresario debe conocer:

— ¿Se han examinado convenientemente todas las soluciones posibles?

Debe evaluarse minuciosamente la decisión que hay que adoptar ya que una equivocación producirá una lamentable pérdida de tiempo y dinero

solución

escogida, de ser posible. deberá ser contrastada con la práctica a fin de confirmar su operatividad

11

— ¿Es la escogida necesariamente la mejor?

— ¿Provoca su puesta en práctica efectos — En el caso de que fallara, ¿sería posible

da solución? Pero el proceso aún no ha terminado. Si es

gida deberá ser contrastada en la práctica, durante el cual se comprobará si se consiguen los resul

el contrario, se hace preciso poner en práctica al

alternativas.

El cumplimiento de todas esas fases y su reali

más eficaz si el pequeño empresario actúa según las

asesores que le indiquen cómo se han desarrollado otros procesos:::;;

lares y las consecuencias que se han seguido de los diversos tipos de

tuación posibles. 5. DE DÓNDE SE OBTIENE LA INFORMACIÓN

El pequeño y mediano empresario puede llegar a convencerx;:'

lo importante que es tener acceso a una información correcta. Sin

bargo, dada esa dimensión reducida de su negocio se puede

que no será fácil conseguir la información adecuada, en el molde:.

oportuno y con el menor costo posible. Y, en cierta medida, ro vamos a analizar de qué instrumentos se puede servir nua, empresario para conseguir el fin propuesto.

a) El público

El trato cordial con los clientes aportará una valiosa información de primera mano

Es muy importante el contacto con diferentes tipos de público y una empresa de las características que nos ocupan. Esa habitualidad en el trato, normalmente cordial, propiciará la obtención de una información muy valiosa y de primera mano. Pero también hay que

que existe el peligro de que los informes así recibidos no sean totalmente veraces, y ésta es una característica fundamental para reunir la información con que se cuente. Los rumores y los datos sin contrastar suelen tomarse por buenos, y a la hora de ser verificados, se comprueba que la situación es muy distinta de lo que se suponía. Resumamos indicando que del público se puede obtener información rápida y económica, pero cuya fiabilidad ha de ser comprobada por otros medios.

1) *Los clientes.* Los clientes habituales de nuestra empresa adquirirán únicamente los productos o servicios objeto de nuestro establecimiento, por lo cual, el conocimiento de nuestros competidores nos será, sin duda, de gran utilidad. No hay que hacer preguntas directas en el transcurso de una entrevista, ni enviar cuestionarios periódicos, intentar que el cliente se ha alejado, etc. Con esos instrumentos, se puede obtener una idea de cuál es nuestra posición en el mercado y de lo que debemos mejorar.

Esta posibilidad de adquirir conocimiento no debe reducirse al *tedo los* precios, *que* siempre parece el más preocupante. En efecto,

publicidad, *las* nuevas ideas, atenciones al cliente, etc., son aspectos

que no deben desdeñarse. No hay que olvidar que los clientes, suelen *quejarse de* que otros competidores les *ofrecen* mejores condiciones de pago, para que las nuestras les sean más favorables. Con frecuencia, esto resulta falso, por lo que la información así obtenida desvirtúa *nuestras conclusiones*.

2) *Los proveedores*. Se acentúa día a día la tendencia de todos los *proveedores*, sobre todo los fabricantes, a ofrecer mayor información *al* público consumidor, a los minoristas, a los organismos de la administración, *etcétera.*,

;❖i

El proveedor es el más interesado en que su producto se venda en

las mejores condiciones; por tanto, suele prestar una colaboración de singular importancia al desarrollo del negocio, pues de la buena *marcha* de los minoristas dependerá, en gran medida, el éxito del pro-

veedor.

Al elaborar la lista de proveedores de una serie de artículos, no de-

ben menospreciar este aspecto del posible asesoramiento que nos

'pueden prestar y que puede ser más importante que la obtención de un precio ligeramente inferior.

3) *Los empresarios del entorno*. A menudo, cuando se presentan dificultades, el pequeño empresario tiende a pensar que se encuentra *desamparado* y que esa «desgracia» le ha ocurrido sólo a él. Pero «nada hay nuevo bajo el sol»: siempre habrá quien haya tenido que afrontar un problema similar.

El pequeño empresario conocerá entre su círculo de relaciones otros empresarios con características similares a las suyas. El comerciante eficaz dedica todas las horas del día a su negocio, no sólo las que éste permanece abierto. En *sus* momentos libres, en cualquier situación, los asuntos profesionales son tema habitual de conversación. ido necesite asesoramiento, siempre habrá otro empresario dis-

Los proveedores son una rica mina de información para el empresario. Además de la información básica para la descripción del producto que intentan vender, procurarán dar todo tipo de detalles sobre sus ventajas y su óptima explotación para conseguir un cliente continuo (en la foto, el video portátil visualiza a la perfección el producto). Pensemos que los proveedores dependen exclusivamente del buen funcionamiento de sus clientes. Un empresario que sepa explotar esta 'mina tendrá resuelta gran parte de su necesidad de información.

Cuanta mayor información se dé de un producto determinado mayor será su éxito en el mercado

Una adecuada información *sobre el* negocio es *imprescindible* para *hacer frente a* las oscilaciones *que padece el* mercado. De dicha información *dependerá la* conducta a seguir ya *que,* ante una determinada *fluctuación en la* existencia *de un* producto, *por ejemplo, la actitud del directivo* será *diferente* si las reservas *de ese producto en almacenes es menor o* mayor. El conocimiento actualizado *del mercado y del estado de la* empresa hará *posible* estructurar previsiones lógicas y establecer una adecuada *relación entre* esas previsiones y, la *capacidad financiera de* la empresa.

La recogida y tratamiento de datos no es un mero ejercicio intelectual sino el paso previo a la toma de decisiones

b) La necesidad de ser precisos En ocasiones, la información que se obtiene no es

precisa que se necesitaría, si pensamos que un pequeño

se de nuestras decisiones puede ocasionar un gran desastre, resumir a esta problemática con el siguiente ejemplo:

Se comenta en los periódicos que el gobierno va a variar ,

fiscal para favorecer la inversión empresarial. Un determí

sario que está ejecutando su plan de inversiones se planteará:

medida varían mis previsiones? ¿será el momento de invc

¿cuánto tiempo durará la campaña del gobierno?

Para conseguir esa precisión la ayuda de expertos es imi

dible. Cómo, dónde y cuándo conseguir ese asesoramiento al buen empresario.

c) La toma de decisiones

La importancia de la recepción de datos y su posterior tratamien no es un mero ejercicio intelectual, sino que tiene un fin determinad que es la adopción de una serie de decisiones.

?, ?, ,r ? _

1". .v

1

$2^{*(\setminus U}$

4 k

t

?? ? _

???

k,,

ç

Cuáles deban ser y en qué momento serán adoptadas es la
del proceso de toma de datos. Sin una base eficaz, las decisiones
erróneas; pero de nada servirá la adopción de un proceso lógico
formación, si las decisiones que se toman no son las más ad€

La práctica muestra que, en el caso de la pequeña empresa, la decisión debe tomarla una sola persona —su propietario o director—, pues no suele haber un equipo directivo con el que contrastar opiniones. Pero el aserto de que «cuatro ojos ven más que dos» es plenamente aplicable en este terreno.

Cuanto mejor sea el asesoramiento de que disponga esa única persona, las posibilidades de error serán menores. Y no podemos olvidar que estamos en una fase decisiva para la futura marcha de la empresa: de la decisión que se tome dependerá su estabilidad.

Adoptar una decisión correcta, en principio, pero en un momento inoportuno, puede convertirla en errónea. La precipitación en la inversión —ante una variación de los impuestos— puede resultar negativa; y también lo será tomar esa decisión con retraso.

El riesgo es factor definitorio de la empresa, y todo empresario que quiera estar a la altura de su función debe hallarse dispuesto a asumir sus riesgos. Pero esto no quiere decir que su carrera esté llena de sobresaltos y su caminar bordeé continuamente el precipicio del fracaso, seguramente. Tomará las medidas precisas para evitarse el mayor número de dificultades posible.

En la toma de decisiones el trabajo de equipo es más eficaz que la resolución individual

La toma de decisiones se convierte en un mecanismo habitual, casi mecánico en el empresario, que actúa sin apenas darse cuenta, diariamente. Pero hay decisiones de gran importancia que han de ser objeto de un meditado estudio, porque un error puede traer desagradables consecuencias. Es en este terreno donde todo asesoramiento eficaz es imprescindible. La experiencia del empresario en su propio negocio, unida a la del asesor sobre cuestiones similares, propiciarán la decisión más adecuada.

4. OPTIMIZACIÓN DE LAS SOLUCIONES

Adoptar la solución idónea para cada problema no es un acto de inspiración, sino el fruto de un proceso bien pensado en que se hayan adoptado una serie de precauciones, convenientemente relacionadas.

Las reuniones periódicas de intercambio de criterios entre todos los estamentos de la empresa más las aportaciones de asesores, clientes, proveedores y publicaciones especializadas, proporcionan los datos que habrán de conformar el bloque de información en base al cual el directivo toma su decisión. Esta decisión será aplicada y verificada en la práctica.

asesores clientes proveedores publicaciones especializadas

DATOS

INFORMACIÓN

EMPRESARIO DIRECTIVO

TOMA DE DECISIÓN

APLICACIÓN VERIFICACIÓN PRACTICA

REUNIONES PERIÓDICAS -EMPRESARIOS DIRECTIVOS PERSONAL -

503

Las dificultades se presentan normalmente relacionadas entre sí. Es vital entonces diferenciar en ellas lo que es esencial de lo que resulta accesorio

a) **Definición del problema** Las dificultades no se presentan normalmente solas,

relacionadas entre sí. Pero, para su mejor estudio, hay que

separar lo que es fundamental y lo accesorio. Es cierto que si el

bruscamente nuestra línea de descuento, las funciones

ventas y de personal se verán afectadas. Pero, fundamental

trata de un problema financiero que hay que resolver.

Volviendo al ejemplo de la medicina, para curar a un enfermo,1

primordial conocer el mal que le aqueja. Sólo en función del mismo

médico podrá aplicar el tratamiento adecuado. Sucede lo mismo

empresa: para tomar la decisión «salvadora», hay que conocer cuál,

el mal que hay que curar.

Se deberá contestar de la manera más precisa posible a cul

de este tipo:

— ¿Qué áreas de la empresa tienen responsabilidad en el problema: finanzas, marketing, personal, administración,

producción...? — ¿De cuánto tiempo se dispone para conseguir la solución?

— ¿Cuáles son los factores más importantes del problema? — ¿Cuál será el costo aproximado de la solución del problema?

— ¿Cuáles serán las consecuencias si no se soluciona? — ¿En qué medida se verán afectados los departamentos de la

empresa que no están implicados, en principio, en el problema?

La solución del problema debe contribuir a mejorar la situación global de la empresa

b) Consecuencias de las soluciones que se adopten

La solución del problema debe contribuir a mejorar la situación global de la empresa, pues no se puede sanar un resfriado, provocando una úlcera de estómago. Por tanto, hay que considerar con suma atención los efectos que las soluciones que se piensan adoptar provocarán en toda la organización.

En consecuencia, convendrá conocer lo siguiente:

— ¿Será mejor la situación de la empresa antes o después de poner en práctica la solución adoptada? — ¿Habrá que tomar medidas complementarias para subsanar los efectos producidos por la decisión elegida? — ¿Está preparada la organización de la empresa para afrontar sus consecuencias? — ¿Qué tiempo sería preciso para adaptarse a la nueva situación creada?

c) Existencia de otras soluciones

Lo normal es que, para cualquier problema, existan diversos tipos de soluciones, por lo que debemos aceptar la primera o más sencilla

t

se nos ocurra. Cuanto más importante sea la decisión a tomar, mayor será la necesidad de evitar precipitaciones funestas y detenerse todo el tiempo preciso en el análisis de la cuestión.

Así, será conveniente considerar algunos puntos:

— ¿Existe una *única* solución? — ¿Es la primera en que se ha pensado la idónea? — ¿Convendría emplear más tiempo en la búsqueda de otras soluciones o no se dispone de él? — ¿Se han analizado convenientemente las ventajas e inconvenientes de unas y otras desde el punto de vista económico, de su fácil aplicación, de su eficacia y de sus consecuencias? — ¿Hasta qué punto sería interesante conseguir un asesoramiento externo? — ¿Son aplicables en el terreno práctico todas las soluciones en que se ha pensado?

La elección de la solución

Una empresa en funcionamiento es como un cuerpo humano: algo orgánico y sujeto a agentes patógenos que pueden disminuir la capacidad de acción. Por esta razón, del mismo modo en que se inicia una terapia determinada cuando el cuerpo humano enferma, en el caso de la empresa la terapia «salvadora» dependerá del riguroso conocimiento que se posea acerca de los males que la aquejan ya que es éste el único medio de proceder al desarrollo de un tratamiento idóneo y global que propenda a su «curación».

Cuando se han analizado todas las posibles soluciones, se elegirá la

que se juzgue más apropiada. En ocasiones, cuando se descubra que se ha cometido una equivocación, será posible aplicar una segunda solución. Pero aun en este caso, que es el supuesto más favorable, se habrá producido una lamentable pérdida de tiempo y de eficacia en el remedio del problema; en otros casos ni siquiera será ya viable, por lo que la situación será irreversible. De aquí nace la importancia de acertar en la selección. El empresario toma infinidad de decisiones diariamente, la mayoría de ellas de manera instintiva, siguiendo la práctica habitual, al no necesitar de un examen mayor. Pero esa práctica no le bastará ante acontecimientos nuevos que pueden incidir singularmente en la vida de la empresa.

Para llegar a esta solución óptima, el empresario debe conocer:

— ¿Se han examinado convenientemente todas las soluciones posibles?

Debe evaluarse minuciosamente la decisión que hay que adoptar ya que una equivocación producirá una lamentable pérdida de tiempo y dinero

solución escogida, de ser posible, deberá ser contrastada con la práctica a fin de confirmar su operatividad

— ¿Es la escogida necesariamente la mejor? — ¿Provoca su puesta en práctica efectos secundarios

— En el caso de que fallara, ¿sería posible instrumentar

la solución?

Pero el proceso aún no ha terminado. Si es posible, la solución elegida deberá ser contrastada en la práctica, durante un corto periodo en el cual se comprobará si se consiguen los resultados esperados o si, por el contrario, se hace preciso poner en práctica alguna de las soluciones alternativas.

El cumplimiento de todas esas fases y su realización práctica será más eficaz si el pequeño empresario actúa según las directrices de unos asesores que le indiquen cómo se han desarrollado otros procesos similares y las consecuencias que se han seguido de los diversos tipos de actuación posibles.

5. DE DÓNDE SE OBTIENE LA INFORMACIÓN

El pequeño y mediano empresario puede llegar a convencerse de lo importante que es tener acceso a una información correcta. Sin embargo, dada esa dimensión reducida de su negocio se puede suponer

que no será fácil conseguir la información adecuada, en el momento oportuno y con el menor costo posible. Y, en cierta medida, así es. Pero vamos a analizar de qué instrumentos se puede servir nuestro empresario para conseguir el fin propuesto.

El trato cordial con los clientes aportará una valiosa información de primera mano

506

a) El público

Es muy importante el contacto con diferentes tipos de público en una empresa de las características que nos ocupan. Esa habitualidad en el trato, normalmente cordial, propiciará la obtención de una información muy

valiosa y de primera mano. Pero también hay que señalar que existe el peligro de que los informes así recibidos no sean completamente veraces, y ésta es una característica fundamental que debe reunir la información con que se cuente. Los rumores infundados y los datos sin contrastar suelen tomarse por buenos, y a la hora de ser verificados, se comprueba que la situación es muy distinta de la prevista. Resumamos indicando que del público se puede obtener una información rápida y económica, pero cuya fiabilidad ha de ser comprobada por otros medios.

1) *Los clientes.* Los clientes habituales de nuestra empresa no adquirirán únicamente los productos o servicios objeto de su negocio en nuestro establecimiento, por lo cual, el conocimiento que tenga de nuestros competidores nos será, sin duda, de gran utilidad. Se pueden hacer preguntas directas en el transcurso de una conversación informal, envío de cuestionarios periódicos, intentar conocer por qué un cliente se ha alejado, etc. Con esos instrumentos, nos podremos formar una idea de cuál es nuestra posición en el mercado y en qué aspectos debemos mejorar.

Esta posibilidad de adquirir conocimiento no debe reducirse al tema de los precios, que siempre parece el más preocupante. En efecto, la publicidad, las nuevas ideas, atenciones al cliente, etc., son aspectos que no deben desdeñarse. No hay que olvidar que los clientes, suelen quejarse de que otros competidores les ofrecen mejores condiciones de pago, para que las nuestras les sean más favorables. Con frecuencia, esto resulta falso, por lo que la información así obtenida desvirtúa nuestras conclusiones.

2) *Los proveedores.* Se acentúa día a día la tendencia de todos los proveedores, sobre todo los fabricantes, a ofrecer mayor información al público consumidor, a los minoristas, a los organismos de la administración, etcétera.,

El proveedor es el más interesado en que su producto se venda en mejores condiciones: por tanto, suele estar una colaboración de

guiar importancia al desarrollo del negocio, pues de la buena

archa de los minoristas dependerá, en gran medida, el éxito del proveedor.

Al elaborar la lista de proveedores de una serie de artículos, no demenospreciar este aspecto del posible asesoramiento que nos

prestar y que puede ser más importante que la obtención de un
cio ligeramente inferior.

3) *Los empresarios del entorno.* A menudo, cuando se presentan dificultades, el pequeño empresario tiende a pensar que se encuentra deparado y que esa «desgracia» le ha ocurrido sólo a él. Pero «nada nuevo bajo el sol»: siempre habrá quien haya tenido que afrontar problema similar.

El pequeño empresario conocerá entre su círculo de relaciones empresarios con características similares a las suyas. El comerciante eficaz dedica todas las horas del día a su negocio, no sólo las que permanece abierto. En sus momentos libres, en cualquier si-

;ion, los asuntos profesionales son tema habitual de conversación.

ido necesite asesoramiento, siempre habrá otro empresario dis-

Los proveedores son una rica mina de información para el empresario. Además de la información básica para la descripción del producto que intentan vender, procurarán dar todo tipo de detalles sobre sus ventajas y su óptima explotación para conseguir un cliente continuo (en la foto, el video portátil visualiza a la perfección el producto/. Pensemos que los proveedores dependen exclusivamente del buen funcionamiento de sus clientes. Un empresario que sepa explotar esta -mina tendrá resuelta gran parte de su necesidad de información.

Cuanta mayor información se dé de un producto determinado mayor será su éxito en el mercado

Las reuniones periódicas cumplen dos objetivos primordiales: recogen información válida y conectan al personal con los intereses de la empresa

puesto a ofrecer su ayuda o a señalar el camino a seguir. La que puedan aportar será inestimable para ponerla en pr propio negocio.

4) Los propios empleados. Es preciso fomentar por todos los las posibilidades de cooperación del personal que presta sus serví(en la empresa para conseguir un equipo responsable e integrado en tarea común que es preciso realizar. Dar confianza a los empleados, cuchar sus sugerencias y llevarlas a la práctica cuando sea preciso una política que siempre da buenos resultados; el empresario no del creerse en posesión de la verdad absoluta, pues, así como él tiene más fácil acceso a cierto tipo de información, el empleado puede a otros centros; tiene un contacto más directo con los clientes, que suelen exponer sus quejas y observaciones, y esta información suel inspirar las medidas correctivas que se puedan introducir.

Es importante celebrar reuniones periódicas, bien con todos los trabajadores, bien por departamentos, donde se comenten los aspectos fundamentales del trabajo, y donde puedan expresarse con entera lí- bertad las opiniones. Con ese sistema, se conseguirá un doble objetivo: recoger una información válida e integrar al personal con los intereses de la empresa.

En muchas empresas, se establecen premios para los empleados que ofrezcan informaciones de gran interés, con la finalidad de estimular este tipo de conducta.

El «premio» estimula en el empleado su capacidad de dar información con el consiguiente beneficio del personal y la empresa

b) Los profesionales del asesoramiento

Se hace de día en día más necesaria la colaboración de auténticos profesionales en el campo de la asesoría. La improvisación es mala consejera, especialmente cuando las decisiones a tomar son relevantes. El pequeño empresario debe buscar esa ayuda eficaz que únicamente puede proporcionar un equipo de personas perfectamente preparadas en ciertos temas específicos.

El desarrollo conseguido en este campo merece una atención preferente, pues es un aspecto fundamental en el desenvolvimiento correcto de un buen negocio. Pero debe advertirse aquí que la asesoría es un sector en el cual, junto a profesionales auténticos, se han introducido personas con escasa o ninguna preparación, que buscan un dinero fácil, habida cuenta de la escasa responsabilidad que para ellos puede derivarse de su actuación, cuyas consecuencias recaerán plenamente sobre el empresario. Antes de ponernos en manos de uno de estos equipos o personas, habrá que reconocerlos suficientemente, evitando todo tipo de precipitación.

1) Asesores. Constituyen una profesión que ha adquirido una gran relevancia, en un período de tiempo relativamente corto. Su variedad es impresionante: podemos acudir a la gran multinacional o al profesional posgraduado que acaba de abrir su despacho, en una amplia escala. ¿Qué tipo es el más interesante para el pequeño empresario? Para

contestar a esa pregunta habría que conocer pormenorizadamente el tipo de empresa de que se trata, sus necesidades y a qué asesores puede tener acceso.

Pero, si se trata de establecer un diagnóstico general, hay que reconocer que las grandes empresas asesoras quedan fuera de las posibilidades de la pequeña empresa; por una parte, el costo de sus servicios suele ser importante, y por otra, su atención a este tipo de empresas es demasiado «estandarizado», sin el tratamiento directo que pide cada

caso.

Es necesario confirmar la reputación y valía del asesor antes de contratar sus servicios

En principio, parece más apropiada la utilización de los servicios de alguna firma local o, incluso, del asesor individual que está más familiarizado con los problemas típicos de esa comunidad, y es que muchas veces, estos problemas requieren soluciones singulares. Además, el importe de sus honorarios será menor, pues también lo son los costes de su organización, y el contacto será más directo.

Entre los servicios que pueden ser de utilidad para la pequeña empresa, citaremos el de asesoramiento relativo a:

— Problemas laborales y de adecuación de plantillas, pues la normativa laboral es cada día más compleja. Pueden orientar sobre la conveniencia de integrar en la plantilla a personal desempleado o de cierta edad, con importantes ventajas fiscales. — Problemas contables y administrativos. Su experiencia será útil para organizar adecuadamente el sistema contable, con el fin de que éste no refleje solamente datos históricos —esto es, el pasado—, sino que sirva para la toma de decisiones. El aparato burocrático de la empresa, por un proceso de inercia, tiende a ser excesivo, y por el contrario, el sistema de control es deficiente. Mejorar esa organización supondrá un ahorro considerable de tiempo y dinero, y es una ardua tarea, que el empresario, con sus únicas fuerzas, raramente estará en condiciones de emprender con éxito. — Problemas financieros. Son cada vez más patentes en muchas pequeñas empresas y suelen producir verdadera angustia en los casos más acuciantes. Adónde dirigirse para obtener el préstamo

Una empresa sólida, es decir, que goza de una estructura firme y bien diseñada, en la que han colaborado todas las instancias implicadas en su funcionamiento —directivos, empleados, asesores, clientes y proveedores, etc.—, será capaz de desenvolverse con éxito sobrellevando previsoramente las eventuales fluctuaciones de mercado y la aparición

de obstáculos imprevisibles en el momento de su conformación. Una buena base y una sólida estructura son requisitos fundamentales en una sociedad dinámica y cambiante como la actual.

La actuación del asesor suele ser decisiva aun cuando el empresario se reserve la última palabra

Las «soluciones mágicas» no existen, por lo que es conveniente buir de aquellos que prometen espléndidos resultados antes de conocer a fondo el problema

más adecuado, en qué momento y con qué garantías se solicita. rá, son cuestiones vitales. Si, por el contrario, la situación finan. ciera es óptima, también podrán orientar sobre la mejor manera de colocar los fondos no utilizados. — Conveniencia de efectuar ampliaciones del negocio. **El** conocimiento que puedan aportar de la tendencia prevista en los próximos meses, tanto para la economía en general como para el sector en particular, es un factor a considerar antes de ampliar el negocio. Hay que saber cómo reaccionaría la clientela potencial ante un incremento de la oferta y, si existen posibilidades de que ésta aumente, cuál será la influencia sobre los precios. — Correcta ubicación del establecimiento. Quizás el empresario piense en trasladar su negocio del centro de la ciudad a una zona residencial más alejada o a un distrito modesto, obteniendo una utilidad adicional por el traspaso. Pero antes, conviene conocer cuál será la influencia en la marcha del mismo: Pero incluso cuando lo conveniente sea efectuar el traslado, habrá que estudiar cuál será la zona más conveniente, bien porque se abone el menor precio posible, o porque se puedan aprovechar las ventajas que la Administración Pública haya ofrecido por la utilización de determinadas zonas. — Organización de campañas publicitarias. La publicidad es cada vez más compleja, por lo que la organización de una buena campaña no es tarea fácil. Hay que conocer los medios oportunos para llevarla a cabo, los momentos de su intensificación, qué costo nos podemos permitir, etcétera. — Organización comercial. Es éste el aspecto en que el pequeño

empresario se juzga más capacitado. Pero la complejidad del comercio moderno, la competitividad creciente convierten en imprescindible este 'tipo de asesoramiento. Se puede conseguir

así introducirse en nuevos mercados dentro de la propia ciudad, la comarca o en el exterior, sin que haya que renunciar a ninguno de antemano.

Como se desprende de estas cuestiones, que abarcan a la totalidad de las posibles actuaciones de la empresa, la importancia de adquirir los servicios de buenos asesores aparece imprescindible. Y antes d(

contratar sus servicios, hay que tomar todo tipo de precauciones, pues si se les da —como debe ser— gran confianza, su actuación será casi tan decisiva como la del propio empresario, por más que éste siempre tenga la última palabra.

Vamos a enumerar a título de ejemplo algunas de las cualidades que hay que tener en cuenta antes de decidirse por alguno de estos especialistas; ya sean profesionales libres, ya estén integrados en un gabinete de asesoría. También será conveniente huir de quienes prometan espléndidos resultados antes de conocer a fondo el problema a resolver, ya que debemos olvidar que nadie es poseedor de «soluciones mágicas». Deberá fijarse, de común acuerdo, la forma de hacer efectivos los honorarios. No parece lo más apropiado estipular un importe por

sino que éste debería ser flexible, en función de la tarea realizada, y nunca liquidado de antemano. Pero sí es conveniente un compromiso entre ambas partes fijando esa tarea, la colaboración que se deba prestar y el importe a pagar a su terminación.

2) *Abogados*. Las empresas asesoras cuentan normalmente con un equipo jurídico competente; si firmamos un contrato con alguna de ellas, quedarán a cubierto nuestras necesidades en este sentido.

Si la dimensión del negocio es muy reducida y los problemas escasos, puede convenir, al establecer el contrato, excluir ese servicio. De esta manera, en un caso concreto, habría que buscar los servicios de un letrado, o acudir al consejo de otros empresarios o de la corporación profesional que nos pueda orientar.

Las precauciones a tomar al recurrir a un abogado son similares a las del apartado anterior, siendo tanto mayores cuanto más amplio sea el campo de su actuación.

Cada día se hace más necesario contar con un asesoramiento competente en materia de impuestos. Dentro de la legalidad, actuar de una u otra forma puede suponer un ahorro considerable para la empresa. La Administración pública ofrece incentivos fiscales para fomentar la adopción de determinadas medidas en materia de personal o localización. La complejidad en este terreno no escapa a nadie, pues nuevas leyes van apareciendo con gran rapidez.

Por tanto, la labor del abogado no consiste únicamente en solucionar los litigios que se presentan, sino en canalizar una serie de actuaciones en el sentido más ventajoso para la empresa, incluso evitando recurrir a las vías legales mediante la concertación de compromisos satisfactorios para las partes en conflicto.

Los contactos entre empresarios y banqueros son provechosos debido a la excelente información de que disponen estos últimos

3) *El personal de instituciones crediticias*. Los bancos e instituciones

financieras son buenos conocedores de la vida económica del país y de la zona concreta en la que cada sucursal opera. Los contactos entre

empresarios y banqueros son habituales y provechosos, pues éstos disponen de informaciones fiables de la coyuntura. Para conceder un cré-

dito, se exige cada vez más que el empresario aporte más datos ya que

En nuestra moderna sociedad, la complejidad reina en todos los ámbitos provocada por las múltiples variables que inciden en el desarrollo del hombre y su medio. Es obvio entonces que en este contexto en continua transformación las leyes que lo organizan suelen variar para adecuarse a la realidad. De este hecho se desprende necesariamente que el empresario, ocupado en múltiples menesteres, no puede estar plenamente al tanto de las innovaciones legales que afectan a su empresa. Por lo tanto, las organizaciones de asesoramiento constituyen el instrumento imprescindible para un desarrollo de la empresa acorde con el marco legal.

Los boletines editados por las entidades bancarias prestan una ayuda inestimable al empresario

los servicios de estudios del propio banco controlan la
sector de la economía.

T nc rarmlnrrinnnnIn 1

HUY, emivaaes y

día son más y mejores, pueden ser una ayuda inestimallei
empresario por su contenido al día y perfectamente de
Pensemos en las informaciones de comercio exterior, bursátiles,
rácter general, de temas fiscales, etcétera.

C

Una correcta organización contable será un auxiliar imprescindible para la toma de decisiones

Pero esa información escrita debe ser completada con el
directo con el personal del banco. En una conversación franca y
ta, se puede tener acceso a informaciones que casi nunca se
escrito, por su carácter casi confidencial. Cuántas veces el dire
banco aconseja a su cliente sobre la manera de invertir sus cuál es el tipo
de préstamo más conveniente, o qué títulos quirir en el mercado bursátil.
Por ello, el empresario debe personarse con relativa frecuencia]
su banco y mantener con el personal directivo y administrativo relaciones
cordiales.

eni

4) *Las empresas de servicios contables.* La organización contable
pequeño empresario suelen llevarla las empresas especializadas

te tipo de trabajos. La escasa dimensión del negocio desaconseja contratación de personal propio para este fin, pues estaría ocioso del tiempo o habría de dedicarse a otras labores administrativas. Se consigue así un menor costo y una mayor eficacia, al estar tipo de empresas —o de profesionales— habituados a las características del trabajo. Labor complementaria es el análisis *de balances*, de los estados de pérdidas y ganancias, de *cash-flow*, cuadros de provisiones, previsiones financieras, etcétera.

El trabajo que realicen para la empresa no debe quedar limitado a la confección de esos estados contables o financieros. El pequeño empresario debe aprovechar sus conocimientos y pedir que se opinen sobre si la situación de la empresa es óptima o si se podría mejorar y en ese caso de qué manera.

La importancia que se concede a la contabilidad es cada día mayor, tanto si se trata de la contabilidad financiera o externa, como de la contabilidad interna o de explotación. Una correcta organización contable será un auxiliar imprescindible para la toma de decisiones; basándonos en el pasado, podremos prevenir el futuro. c) Los centros de enseñanza

La formación del empresario no acaba nunca. Pensemos en el empresario que alcanzó un título universitario y creó su propio negocio hace cuarenta años. La evolución sufrida por el mundo, en particular por las relaciones económicas, en particular, ha sido enorme. Los conceptos de aquella época hoy son objeto de total revisión y nuevos conceptos han surgido a la luz con inusitada fuerza, que seguramente

rán de estar en vigor a la vuelta de pocos años. ¿Cuánto durará la teoría del crecimiento cero? ¿O la crisis energética? ¿O la inflación galopante?

Ante estos nuevos acontecimientos, se debe arbitrar una serie de medidas específicas y la preparación del empresario debe ser actualizada día a día. Un empresario moderno y eficaz será aquel que estudie continuamente cómo hacer para que sus servicios sean más útiles a la empresa.

Es cierto que dominar todos los campos es muy difícil. Pero se deberá poseer una visión global mínima y tratar de profundizar en una serie de ellos.

Lo expuesto es aplicable al personal de la empresa; conseguir su mejor capacitación redundará en una mayor productividad y eficacia. Se trata de una de las mejores inversiones que se pueden practicar,

contribuyendo asimismo a la satisfacción del personal.

Es notorio en los últimos tiempos la proliferación de centros de enseñanza que lanzan al mercado diversos cursos que van desde los

ornas con los modernos sistemas audiovisuales a los económicos una amplia escala. Pueden realizarse en el propio centro, o en empresa interesada o por correspondencia, siendo posible la

negociación de precios especiales para un número de empleados determinado.

Esa enseñanza teórica será complementada en la empresa con la solución de los problemas reales que se presentan. Estos cursos fijan su atención, cada vez más, en reflejar casos prácticos, evitando la tradi-

cional distancia entre teoría y praxis.

La diversidad de los cursos que se ofrecen es enorme; dirección general, administrativa, comercial, asesoría contable y fiscal, ventas, relaciones humanas y personal, etcétera.

Un curso de dirección administrativa proporcionará un enfoque

mera' de los diversos aspectos de la empresa y un conocimiento de esos prácticos que será de gran utilidad.

En un mercado competitivo comí, el que rige la economía destaca la lucha permanente de las empresas por mejorar su nivel tecnológico con el consiguiente perfeccionamiento en las cotas de producción. En esta carrera continua y creciente, un atraso puede resultar letal a largo plazo y necesariamente negativo para las relaciones humanas que configuran uno de los basamentos estructurales la empresa. Por ello es imprescindible evolucionar junto a los adelantos científicos y tecnológicos para que el nivel de competitividad se mantenga y no se produzcan situaciones de evidente desequilibrio, situación ésta que determinara consecuencias críticas en múltiples sentidos.

Las técnicas y la legislación varían con el tiempo y la actualización de los conocimientos se hace indispensable

Por su evidente complejidad, no bastará con realizar uno de cursos en un momento determinado. Las técnicas y la varían con el transcurso del tiempo, y la puesta al día de los mientos adquiridos se hace indispensable. Por esa necesidad, se significan los cursos de reciclaje, pues insistimos en que nunca se de aprender.

Cuando se entra en el mundo de la enseñanza, a menudo, nos mos cuenta de la limitación de nuestros conocimientos. Después realizar uno de esos cursos de dirección administrativa de carácter neral, tendremos ansia de ahondar en temas determinados que nos más gratos o consideremos más necesarios para la empresa Suc igual con las lecturas; cuando se adquiere el hábito de leer sobre económicos, el buen empresario continuará en esa línea, buscando máximo de conocimientos.

La óptica que se tome para la confección de los cursos influirá er forma de desarrollarlos. No será lo mismo dar, por ejemplo, un curse para personal ya capacitado que para neófitos en asuntos económicos

Vamos a centrar un aspecto de singular importancia. De nada sirve que la dirección de una empresa sea muy capaz, si los cuadros o el personal inferior carece de los necesarios conocimientos. La empresa debe constituirse en un equipo perfectamente coordinado, sin desfase entre unos y otros escalones. Carece de sentido tener un director excelentemente preparado, si el resto del personal no está a igual altura.

A menudo, el pequeño empresario no considera importante que su equipo se promoció mediante este tipo de cursos, entendiéndolo que es la práctica diaria la que hará más capaz al personal, y que él podrá corregir los fallos que advierta. Otro pensamiento habitual es que el empleado al que se capacite puede exigir un mayor salario o buscará un nuevo trabajo. Existe, evidentemente, ese riesgo, pero las ventajas que se pueden

obtener, en conjunto, lo recompensan con creces.

Un curso para directivos de carácter general tratará de aspectos comerciales, financieros y de personal. Se intentará explicar al ejecutivoalumno qué puede hacer con sus posibilidades financieras actuales y cómo obtener nuevas fuentes. En el área del personal, también se desarrollará cómo conseguir la mayor eficacia con el elemento humano de que se disponga y qué modificaciones habría que hacer para conseguir una mayor productividad.

Vamos a establecer una serie de características comunes que reúnen la práctica totalidad de los centros dedicados a la formación **de** personal directivo y medio cualificado:

— Formación de los directivos actuales y futuros. — Realización de cursos de dirección administrativa global. — Confección de cursos especializados en áreas concretas.

— Consultas individualizadas, que complementen la enseñanza!

escrita. — Envío de informes, fruto de los recibidos de las empresas boradoras.

.1.

— Cursos de reciclaje de menor duración. — Concesión de títulos o diplomas administrativos.

Señalemos a continuación lo que podría ser el contenido detallado

le alguno de estos cursos:

Curso de Dirección General 1. La previsión en la empresa. Desarrollo y ciclos 2. La política económica de la empresa

3. Planificación estratégica y organización empresarial 4. Control presupuestario y sus clases 5. Control económico y financiero 6. Análisis de estados contables 7. Análisis financiero. Controles adecuados 8. Control de producción y comercialización

B. Curso de Dirección Administrativa

1. La política económica general 2. Organización administrativa y medios disponibles 3. Análisis contable y fiscal 4. Control presupuestario y sus clases 5. Gestión de compras 6. Dirección financiera 7. Gestión de personal 8. Análisis de costos 9. Gestión de ventas

C. Curso de Dirección Financiera

1. La previsión en la empresa 2. Análisis de inversiones 3. Control presupuestario 4. Análisis de costos 5. Gestión de compras 6. Análisis y control económicos 7. Dirección financiera 8. Controles financieros

Un cuadro directivo capaz de complementarse con un personal subalterno cualificado

D. Curso de Dirección de Comercio Exterior

1. La previsión en este área 2. La política de empresa 3. Planificación 4. Organización 5. Control presupuestario y sus clases 6. El comercio internacional 7. Los sistemas internacionales 8. La importación y la exportación

E. Curso de Dirección Comercial

1. La distribución comercial 2. Análisis de la oferta y la demanda 3. Posibilidades de exportación 4. La creación de una imagen 5. Las relaciones humanas 6. Estudio del mercado

La formación de personal directivo y medio cualificado es

objetivo prioritario de la empresa moderna

515

A nivel directivo es preciso tener una visión global de las partes fundamentales de la empresa

7. Planes comerciales 8. La organización comercial

F. Curso de Dirección Industrial

1. Análisis de costos 2. Planificación de inversiones y proyectos 3. Estudio de sistemas y métodos 4. Tecnología 5. Control de calidad 6. Gestión de personal 7. Sistemas de aprovisionamiento 8. Análisis de la productividad

G. Curso de Dirección Social

1. Las relaciones sociales y laborales 2. El conocimiento humano 3. El desarrollo empresarial 4. Análisis de valoraciones y retribuciones 5. Modificaciones en la empresa 6. Incorporación de personal 7. Estudio del comportamiento 8. La organización del personal 9. Análisis de recursos humanos 10. La reconversión social 11. La formación en la empresa

La cooperación entre universidad y empresa debe ser facilitada por la Administración del Estado

H. Curso de Dirección de Auditoría

1. Principios de Contabilidad general 2. La auditoría de costos 3. Auditoría económica y financiera 4. Auditoría externa e interna 5. Auditoría por secciones 6. Análisis del sistema fiscal 7. Procedimientos de auditoría 8. **Normas** internacionales 9. Auditoría administrativa

Analizando estos epígrafes, comprobamos que se presentan apartados **comunes** a varios de ellos. La empresa no puede ser dividida en **compartimientos** separados, sino que sus diferentes secciones están in-

terrelacionadas, con influencia directa de unas sobre otras.

directivos, es preciso tener, al menos, una visión global de

fundamentales de la empresa.

Por último, señalemos la importancia que está ad-

quiriendo la labor desarrollada por la universidad y otros

La formación teórica allí impartida ha de ser compl-

en empresas para conseguir que el alumno po;
tegral tan deseable.

La cooperación entre universidad y a
por la Administración del Estado por todos

516

Contabilidad

IMsica y de resultados

Mecanizada Tesorería

Previsión social

Correspondende

Nacional Extranjera

Publicidad

Agentes Folletos, etc. Información

Imnarminados

INICOM

PRODUCCIÓN

Instrucciones

o talleres

Sección

Comercial

Coordinación de

producción

Mecánica

Proyectos

Ventas

Personal

Personal

Almacén

Manipulación

RELACIONES PÚBLICAS

POSIBLE ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA COMERCIAL

d) Las organizaciones empresariales

El empresario, aun el más modesto, es consciente de la necesidad que tiene de unirse a otros empresarios de similares características para una mejor defensa de sus intereses. La eficacia de estas organizaciones es muy variable: desde una relativa ineficacia hasta la plena consecución de los fines para los que fueron creadas.

En el terreno del asesoramiento a la pequeña y mediana empresa, pueden jugar un importante papel, aglutinando las experiencias de las empresas asociadas para ser ofrecidas a los demás.

Esa información tratará sobre toda la problemática de la gestión empresarial: administrativa, comercial, financiera, de personal, etc.

1) Las Cámaras de Comercio. Constituyen unas organizaciones

típicas extendidas por la totalidad de los países del área occidental. Su

centro está situado en una importante localidad, desde donde irradian su actividad a los empresarios adheridos en una zona más o menos amplia. Se establece una relación de doble sentido, entre la Cámara y el empresario: aquélla recibe informaciones de esas empresas y realiza cursos de formación, edita boletines informativos, convoca ciclos de conferencia para la mejor formación del empresario y de su personal.

Las empresas complejas y también las de composición más sencilla tienen necesidad de intercambiar información, aglutinar experiencias y unirse entre sí para ejercer una mejor defensa de sus intereses. La constitución de organizaciones empresariales tiende, sobre todo, a establecer fluidos canales de información administrativa, comercial, financiera, de personal, etc. En los casos de empresas de gran envergadura, la multiplicidad de funciones y la amplitud de su campo operativo revelan por sí mismos la importancia de una adecuada organización que coadyuve a su máximo rendimiento.

El pequeño empresario debe obtener de la organización estatal todo aquello que le sirva para una mejor información y asesoramiento

Además de esta información de tipo general, acudir a la Cámara para obtener asesoramiento sobre carácter jurídico, comercial, etcétera.

2) *Las asociaciones de empresarios.* Vienen a completar la desarrollada por las Cámaras de Comercio, agrupando a los por ramos de producción o por volumen de las empresas. que una mayor afinidad entre los adheridos con una recida, a la que se pueden aplicar soluciones similares.

Una biblioteca completa y actualizada, cuyo coste es mínimo, constituye un instrumento de inapreciable valor para el aprendizaje del personal de la empresa. Existen infinidad de volúmenes y dietarios de divulgación de información acerca de las modernas técnicas administrativas y comerciales que prestan un servicio óptimo formando a los empleados y estimulando su afán de progreso. La empresa debe motivar a su personal para que comprenda los beneficios que aporta una consulta metódica al material de la biblioteca y la consiguiente aplicación de los nuevos métodos aprendidos.

e) Los organismos de la Administración

La administración del Estado moderno es muy compleja. La siva burocracia generalmente resta efectividad a los tables, que interfieren a menudo sus actividades y campos de tuación. Pero no todo es negativo. El pequeño empresario debe obtener la organización estatal aquello que le sirva para una mejor info y asesoramiento.

Los diferentes ministerios tienen publicaciones al alcance de las empresas y servicios de consultas bien organizados que en determina-

dos momentos son de utilidad. Pensemos en los servicios e informes

acerca del comercio exterior, la localización preferente de nuevas industrias, de facilidades de financiación, etcétera.

Son asimismo de interés las informaciones que se puedan obtener de los bancos oficiales, y las repercusiones que puedan tener sobre la economía de la pequeña empresa, o de las oficinas reguladoras de

empleo y de capacitación de personal.

f) La información escrita

A diario aparecen publicaciones sobre temas económicos en general, y de administración de empresas, en particular. Incluso para conocer cuáles son de interés, es preciso prestar oído al consejo de personas

capacitadas.

Es muy interesante crear en la empresa una biblioteca, aun con un número reducido de volúmenes, que permita la consulta sobre un asunto particular en el momento que sea preciso, y la formación del personal interesado en su promoción personal y profesional.

Esa biblioteca estará actualizada convenientemente para conseguir estar al día en las modernas técnicas administrativas y comerciales. El costo de la creación de este servicio no es excesivo, y las editoriales ofrecen bonificaciones en sus ventas a estas empresas. También habrá que motivar a los empleados para que lean los volúmenes de esa biblioteca y se evite, como es demasiado corriente, que las publicaciones adquiridas por la empresa no sean leídas por nadie.

El mayor valor de la empresa, en términos generales, es la figura de su empresario

6. ACEPTACIÓN DE NUEVAS IDEAS

La obtención de la información a través de los medios que acabamos de exponer ha de ser depurada y adaptada a las necesidades de cada empresa. Esta tarea es siempre difícil y la actuación del empresario adquiere aquí gran trascendencia.

Pero si el asesoramiento conseguido es eficaz, esa adopción de las medidas necesarias será más fácil y se logrará el fin deseado, al contar con una base cierta en la *toma de decisiones*, que es la fase final de todo proceso de asesoramiento e información.

a) La determinación del aspecto más importante del negocio

¿Conoce el empresario cuál es el elemento más valioso de la empresa? Si hiciéramos esta pregunta a un buen número de empresarios, recibiríamos contestaciones señalando el prestigio adquirido, su situación en la ciudad, su cartera de clientes, la política de precios, su valoración por los bancos, etc. Sin embargo, y con las limitaciones que toda generalidad encierra, podríamos decir que el mayor valor del negocio es la figura de su empresario.

Todos los factores que hemos apuntado pueden variar a lo largo de la vida de la empresa; los clientes, las relaciones con bancos y tantos

ros, pero la figura del empresario permanecerá en tanto subsista la

empresa. Todo puede cambiar, pero el empresario permanece, luchan-

¡contra todo tipo de avatares.

El ser el factor más importante, el propio empresario deberá traer al máximo su formación profesional y todo conocimiento y relación que tenga algo que ver con su empresa. Ciertamente, el empresario irá de poner al día su organización, instalaciones, artículos, relaciones. Pero esa puesta al día ¿se ha extendido a sus propios cotidianos y personalidad? Ocurre muchas veces que el pequeño empresario, absorbido por la complejidad y dificultades de su negocio, está anclado en el pasado y su rendimiento está por debajo de lo necesario.

El empresario no debe anclarse en el pasado para evitar que su rendimiento sea inferior al necesario

El proceso de modernización de las estructuras de la empresa ha de ser constante e ininterrumpido

la

520

La modernización

de la empresa

lucirá sus

frutos al cabo de

un tiempo

-tal por lo

no es lógico

esperar soluciones

'mágicas»

Es, por tanto, necesario buscar la perfección día tras día en los conocimientos adquiridos. Para conseguir esa perfección, el empresario debe buscar la ayuda de los profesionales, que puedan asesorar e incorporar al negocio las ideas que

b) La actualidad constante

El proceso de modernización de las estructuras de la empresa debe ser un proceso constante e ininterrumpido. Hay que prevenir al pequeño empresario contra la tentación de efectuar cambios bruscos, de una sola vez, ya que se podrían producir problemas de adaptación, tanto en el área comercial como administrativa. Por ello, es fundamental marcar un *ritmo* adecuado en la a,

de nuevas ideas, que vendrá marcado por la propia vida de la y la urgencia que ésta reclame.

El personal, y el mismo empresario, se muestra reacio, en principio, a las nuevas ideas, siendo más proclive a la rutina. Pero no estar a ellas implica situaciones difíciles de salvar a corto plazo. No debe sentirse el empresario satisfecho al 100 % de cómo se desarrolla el negocio; ha de ser un inconformista, por principio, pues sólo podrá buscar nuevas soluciones e incorporarlas.

Su mente debe ser una fábrica de ideas de las que tendrá que evaluar su conveniencia y que abarcarán todos los campos de la empresa. Las publicaciones que pueden asesorarle son muy variadas y a distintos niveles y facilitarán su labor. Es conveniente un cierto distanciamiento: considerar el propio negocio como si fuera ajeno, para dar cuenta de los errores en que se está incurriendo y proceder a su eliminación.

La continuidad en la aplicación de las soluciones

No hay que esperar soluciones mágicas, de efectos inmediatos. Las medidas que se apliquen necesitarán un tiempo prudencial para que se puedan apreciar sus frutos, pero sí que deberá procederse a la vigilancia de los efectos que se produzcan, por si éstos no fueran los apetecidos.

Sólo una política adecuada y perseverante de aplicación de nuevas ideas permitirá resolver ciertas situaciones delicadas para la vida de la empresa. Ideas que, en principio, pudieron parecer improcedentes, se han convertido, con su aplicación continuada, en soluciones óptimas para la empresa.

d) Origen de las nuevas soluciones

Ya hemos indicado de dónde puede obtener la información precisa

el pequeño empresario: sus empleados, los clientes, los asesores, abogados, Cámaras de Comercio, etc. Pero aquella relación y cualquier

día, ahonda,

máximo de

otra **que pudiera establecerse no recogería todas las posibles fuentes.** Los **diarios de información general, las emisoras de radio o televisión** ofrecen **noticias que pueden ser de interés para la marcha del pequeño** negocio. Piénsese en el anuncio de un **posible conflicto en Oriente Medio**, una próxima elevación **de, la cotización del dólar, una remodelación** de la línea política **del gobierno. Son informaciones de interés** general que afectarán, sin duda, a la marcha del **negocio que nos ocupa.**

Pero no todas las nuevas soluciones que, de primera intención, se le ocurren al empresario serán aplicables. Esa es una de sus tareas fundamentales: la de saber elegir las necesarias, una vez seleccionadas. Es cierto que su tiempo es limitado debido a una gran diversidad de acti-

vidades propias del cargo, pero en alguna u otra forma debe estar al corriente de cualquier información sobre el entorno económico, aun a

sta de delegar otras tareas y responsabilidades que puedan ser asu-
das por personal subalterno.

A diferencia de épocas pretéritas, en la actualidad, los sistemas de información, por su eficacia y su rapidez en la difusión universal de las noticias, constituyen un instrumento de gran incidencia en la marcha de una empresa. Resulta obvio que entre ellos la televisión alcanza una importancia destacada, privilegiada, por la enorme audiencia con que cuenta, y la celeridad con que emite sus anuncios. Todos aquellos conflictos o situaciones anómalas que se produzcan en cualquier rincón del mundo y que puedan afectar la marcha de la empresa serán inmediatamente detectadas y podrá organizarse, por lo tanto, la estrategia empresarial adecuada para paliar sus consecuencias.

ASPECTOS CONCRETOS

EL ASESORAMIENTO EXTERNO DE LA

EQUENA Y MEDIANA EMPRESA

En la pequeña y mediana empresa se manifiesta una tendencia cre

En las épocas de crisis es cuando el empresario deberá poner a prueba el 100 % de su competencia

EMI

La empresa debe contar con una dirección competente que esté al corriente de todos los aspectos de la gestión

ciente a recurrir al asesoramiento externo, al darse cuenta sus dirigen. tes de las limitaciones de que adolecen los conocimientos que tiene su personal.

Analizaremos a continuación las circunstancias en que se puede recurrir a esa ayuda exterior que representa el asesoramiento de los expertos.

Las actuales circunstancias de crisis, el mundo moderno, imponen el refinamiento de las técnicas de gestión. Un empresario desfasado es un empresario acabado. Para una dirección eficaz, es tan importante disponer del máximo de conocimientos como saber dónde buscarlos cuando no se dispone de ellos.

a) El asesoramiento externo

La empresa debe contar con una dirección competente, que esté al corriente de todos los aspectos de la gestión. De poco sirve un aumento en las ventas si la política general que se practica no es la óptima y si ciertas funciones como la financiera, de tanta importancia para los resultados, no tiene el tratamiento adecuado.

El pequeño empresario que ha estado toda su vida al frente del negocio conoce muy bien los problemas que le aquejan: elevación de los costos de materiales, energía y mano de obra, agudización desmesurada de la competencia, necesidad de una mayor financiación externa que es, por demás, de difícil acceso, aumento de los *stocks* y un punto crítico cada vez más alto.

Pero las soluciones a esos males a menudo se le escapan o le falta coraje para acometerlas. Su preparación puede no ser la adecuada ante los nuevos tiempos o los múltiples problemas que debe solucionar a diario. Impago de facturas, fijación de precios competitivos, gestión de personal, etc., le impiden tomar decisiones que necesitan de una mayor concentración y dedicación de un tiempo que no posee.

Para obviar esa situación, se recurre al asesor, experto en la administración de empresas, que tras analizar debidamente los problemas presentados, diagnostique qué soluciones se deberían tomar, siendo, en todo caso, el

empresario quien hará suyas esas soluciones, poniéndolas en práctica.

Pero tampoco debe creerse que los asesores tienen remedios mágicos para solucionar cualquier tipo de problemas. A este respecto hay que considerar:

— No todas las empresas necesitarán estos servicios. Hay que pensar si el coste en que se va a incurrir compensa el rendimiento que se espera obtener. Es ésta una decisión inicial que corresponde al empresario. — Se debe considerar si se está dispuesto a aplicar las soluciones que se ofrezcan, o si la estructura de la empresa lo permitirá. — Se deberá facilitar toda la información posible, sin ningún tipo

de reserva, aunque generalmente el pequeño empresario es reacio a que otros conozcan determinados aspectos de su negocio, aun sabiendo el secreto profesional que deben guardar estos profesionales. — Hay que asegurarse de la categoría moral y profesional del asesor que se va a contratar, pues es ésta una profesión donde abunda el intrusismo e incluso la escasa preparación.

b) Casos en que los asesores no deberán ser utilizados

Cuando el empresario requiere los servicios de un asesor, tiene que estar dispuesto a llevar a la práctica sus recomendaciones. Si no quiere efectuar ningún tipo de cambios, es mejor no perder ni tiempo ni dinero. Un enfermo no sanará si no toma las medicinas que le recetó su médico.

También puede suceder que la índole del problema escape a las posibilidades del asesor y aun del empresario, a no ser que prácticamente se produzca una reconversión total de la empresa; ello puede es-

ir motivado por una obsolescencia de los artículos ofrecidos o por im-
iftantes medidas de la Administración central, por citar algunas
lusas.

Vamos a considerar algunas situaciones, a título de ejemplo, en las que el asesor poco podrá hacer y es preferible no acudir a solicitar su ayuda, pues ésta es prácticamente imposible por las características del problema.

— Una estación de servicio situada en una carretera comarcal con elevado tráfico ha visto reducidas sus ventas hasta en un 60 %

El requerimiento de los servicios de un asesor debe conllevar la disposición de aceptar y llevar a la práctica sus recomendaciones, de lo contrario es inútil malgastar tiempo y dinero. Sin embargo, existen ocasiones en las que no es necesaria la actuación del asesor porque el conflicto que tiene lugar es perfectamente discernible. Por ejemplo, el alza de los precios del combustible y su incidencia en los ingresos de una estación de servicio. Este tipo de situaciones en las que el asesor poco podrá hacer debido a la índole del problema determina la conveniencia de no acudir a sus servicios.

Los problemas concretos que exigen la intervención de un asesor especializado son vastísimos

— '—

por la construcción de una autopista próxima por la que

desvían los automóviles y camiones. — Un pequeño hotel de una ciudad de 3.000 habitantes se encuentra con que la presa que se está construyendo a pocos kilómetros, se terminará en dos meses y, prácticamente, la totalidad de su clientela son ingenieros y capataces que allí trabajan. — Una pequeña fábrica se dedica exclusivamente a la creación y repuestos para una maquinaria que ya no se vende, pues fabricantes han quebrado. — Una empresa de servicios controlada en todos sus puestos directivos por los miembros de una familia, que no quieren dejar dirección a ejecutivos expertos que salven a la firma de las consecuencias de su inoperancia. — Un viejo empresario que tiene un importante problema de liquidez, pero tozudamente se niega a cualquier tipo de negociación con los bancos, pues en otra ocasión, veinticinco años antes, no acudieron en su ayuda.

9

La gestión del asesor suele ser indispensable a la hora de evaluar la eficacia de un sistema de control —por ejemplo— establecido durante demasiado tiempo

El Casos en que debe acudirse a los asesores

El enorme número de problemas concretos que hace aconsejarse

acudir al asesor para que colabore en su solución. Pero indicaremos

los casos típicos donde se hace conveniente:

problema aislado. **La empresa no** tendrá necesidad de contar en su plantilla **con personal adecuado que le** permita resolver un asunto (mínimo) que se **presentará en muy raras ocasiones.** El resto del tiempo que estará **ocupado en tareas que no le** son propias y podrían resolverse **con personal menos capacitado.** Es, por tanto, preferible la contratación de **un asesor para que resuelva ese problema** con. que normalmente se ganará en eficacia y, **sobre todo,** se producirá importante ahorro, por elevados que sean los honorarios **deba satisfacerse.**

Imaginemos una empresa que debe adquirir una máquina para servirán de contabilidad, de una cierta importancia. Se incorporará

il-piloto y si el rendimiento es satisfactorio, se efectuará

masiva para las otras 46 sucursales y la central administra.

El director no desea cometer errores en esa Compra y

de una asesoría para que haga una prospección

qué tipo de máquina es el más aconsejable.,

i caso es el de la pequeña empresa que

tema de control interno que se ha establecido

desde hace ocho años y no se ha introdu

ir al waxian t.e. Con acierto, entiende que esa la

preparado, a quien encarga e:

pequeño comerciante de ropa teme]

en una ciudad vecina de 60.000 habitantes

abrir el negocio, pese a que había rei

parecían reunir ciertas ventajas.

toda la región y le sugirió la ide

público del suyo habitual en esa ciudad. De esta manera, nuestro comerciante se decidió por un local pequeño en un barrio apartado del centro, pero con residentes de alto nivel de vida.

2) *La revisión habitual.* La empresa necesitará los servicios de una empresa asesora cuando desee un servicio reiterado.

Pensemos en el caso anterior del control interno, cuando ha de ser revisado cada dos años, por ejemplo. Será mejor encargarlo a la misma firma, pues el trabajo será más sencillo, y los honorarios que habrá que pagar, menores.

Otro caso típico es el de las empresas de auditoría que deben dictaminar al final de cada ejercicio sobre la fiabilidad de los estados financieros. O las empresas especializadas en el área comercial que al inicio de la temporada de primavera y otoño averiguarán lo que el público deseará adquirir.

3) *El estudio de las posibilidades reales.* Puede ocurrir que las soluciones que haya ideado en la mesa de su despacho no sean aplicables en la práctica. El conocimiento de esa posibilidad escapará en una mayoría de casos a los conocimientos del empresario, y deberá buscar quien le asesore convenientemente.

t13111

El asesor indicará si las soluciones teóricas decididas por el empresario tienen una correcta —o posible— aplicación práctica

Existen casos en los que el empresario se ve obligado a rebajar los precios para poder vender sus productos. En tales circunstancias, un asesor cualificado indicará si ello es posible sin reducir la utilidad a límites peligrosos que puedan atentar sustancialmente contra la situación financiera de la empresa, es decir, que no se bajen los precios por debajo del umbral de la rentabilidad.

Podemos imaginar a un empresario que ante un descenso en sus ventas, haya pensado en rebajar los precios en un 8 % para que aquéllas vuelvan a aumentar. Pero es conveniente que un asesor indique si ello será posible sin reducir la utilidad a límites peligrosos que alterarán sustancialmente su situación financiera, es decir, no bajar los precios por debajo del umbral de la rentabilidad.

d) La ayuda de los asesores

Será importante y necesaria para la pequeña empresa por una serie de causas que vamos a analizar a continuación.

1) *Una visión complementaria.* Con la ayuda de alguien ajeno a la propia empresa se ganará la opinión de un experto habituado a tratar

La contratación reiterada de la misma firma de asesores facilitará las tareas debido a la experiencia recogida

una serie de temas, que son extraños al pequeño empresario, con un **sentimiento más frío**. Además, **al no estar viciado** por la rutina del personal de **nómina descubrirá fallos en la organización** que se pasarían por alto. Y finalmente, su opinión, por unir la condición de ser un experto pero **ajeno a la empresa, servirá para que los** empleados discutan **menos las decisiones que se tomen según sus indicaciones**.

2) Examen objetivo de la situación. El **asesor** actúa sobre la empresa aplicando **unas técnicas determinadas, como** especialista que es. Su opinión tendrá una carga subjetiva menor y por ello las conclusiones a que llegue serán más **asépticas**. Ante una aconsejable reducción de personal o de unas líneas determinadas de productos que se comercializan, el empresario será reacio, por la carga emocional que ello pueda suponerle, y será una solución en la que no se atrevería a pensar.

Esta actuación tiene una mayor importancia cuando el negocio está en declive. El empresario se resistirá a reconocerlo, pensando que se trata de una situación pasajera y que los malos tiempos tendrán que cambiar. Pero es posible que la opinión del asesor sea más descorazonadora y que haya que tomar drásticas medidas ante una situación ya irreversible.

3) Aportación de experiencias anteriores. Los males que aquejan a una empresa no son generalmente inéditos. Siempre habrá otras que hayan pasado por situaciones similares, sobre las que habrá actuado el asesor, si posee gran experiencia.

Conocer cómo respondieron otras empresas ante el mismo problema, y la solución aportada, resulta una garantía para el empresario en dificultades.

decisión del

>r ajeno a la

•esa no

ocará

rsiadas

:as en el

mal

Ello supondrá, además, un ahorro considerable, pues el trabajo que el asesor tendrá que realizar será mucho menor.

Si el empresario decide que la misma firma de asesores actúe de manera repetida para resolver ciertos problemas o indicar soluciones diversas, el trabajo de ésta será más fácil,, pues conocerá mejor el entramado y las influencias de unas decisiones en el resto de la empresa. Aunque existe el peligro de que el asesor también caiga así en la rutina, éste es un tema que afecta a la profesionalidad de la firma, de manera fundamental.

4) *El tiempo necesario.* En la pequeña empresa, tanto su director como todo el personal están normalmente sobrecargados de trabajo. Y difícilmente podrán dedicar algunas horas o días a resolver problemas nuevos, que demandan gran atención. Por el contrario, la empresa de asesoría tiene por finalidad dedicarse a esos problemas y no ve interferida su actuación por otro tipo de trabajos. Y como ya hemos indicado, lo normal es que al profesional le baste con un tiempo menor, habida cuenta de su experiencia, para realizar un diagnóstico correcto.

Pero también existe aquí un posible fraude. Que el asesor, que cobrará probablemente por el tiempo empleado, extienda éste más allá de lo necesario. Pero que *en* la realidad se hayan dado algunas ac-

tuaciones en este sentido no quiere decir que se trate de una práctica habitual que deba dificultar la colaboración entre la empresa y los asesores.

5) *El rigor de los métodos.* La primera impresión, la intuición, son malas consejeras en el terreno de la economía. Si esos elementos pueden ser de importancia para el empresario .ineficaz, que no tiene otras bases en las que asentarse, para el asesor no existen.

Sus conocimientos científicos —la economía es una ciencia— unidos a la multitud de casos que pasan por sus manos permiten una seguridad en el tratamiento que se dé. Pero también hay que considerar que no nos movemos en el campo de las ciencias exactas y este profesional puede cometer indudables errores. Una solución acertada en un caso concreto puede no serlo en otro muy similar, pero que difiera en algunas circunstancias.

e) Cómo seleccionar al asesor

Cuando el empresario llega al convencimiento de que necesita la colaboración del asesor surge el problema de elegir al más adecuado. Las posibilidades varían sustancialmente según la ubicación del empresario; no serán las mismas en una pequeña localidad de un país en vías de desarrollo que en una gran capital de elevado nivel económi-

co. Desde las grandes multinacionales hasta los pequeños bufetes montados por un solo profesional hay un amplio abanico de potenciales

sores a los que acudir.

Vamos a facilitar algunas recomendaciones útiles que se deben se-

antes de decidirse por alguno de ellos:

Fijar qué es lo que se desea sea resuelto. Para poner remedio a una cierta situación, hay que conocerla de manera expresa y poder explicarla a quien deba tratarla. Dependerá de la ayuda que se necesite, el tipo de asesoría que se deba elegir. Poseer una información sobre las firmas de asesoría a que se tenga acceso y la lista de servicios que ofrecen. Esa información será obtenida de otros empresarios que ya reciban este tipo de colaboración, comprobando su grado de satisfacción, de asociaciones de empresarios, Cámaras de Comercio y mediante solicitud directa a varios despachos profesionales, comprobando el personal con que cuentan y si el trabajo en común no presentará dificultades. Solicitar concretamente a las firmas en que se esté pensando amplias referencias sobre los encargos que han cumplido recientemente o estén realizando; para comprobar si existen

analogías con la tarea que deban realizar en nuestra empresa, pues siempre será de utilidad. Para evitar problemas posteriores, convendrá fijar por escrito un documento en que se establezca el trabajo a realizar, qué personas se emplearán, si será o no necesaria la colaboración de empleados de la propia empresa, su duración, el costo, etcétera. Saber qué sucederá cuando el asesor haya finalizado su labor. A veces, del resultado de su asesoramiento, se desprenden obser-

2.

En el terreno de la economía, no hay que confiar ciegamente en la impresión, la intuición, que pueden resultar muy malas consejeras

Desde las grandes multinacionales hasta los bufetes de un solo profesional existe un amplio abanico de asesores potenciales a los que acudir

Acudir a una oficina de informes comerciales para averiguar la solvencia del asesor suele constituir una medida prudente

vaciones difíciles de llevar a la práctica por la propia empresa, sin un previo período de preparación. Esa preparación puede correr por cuenta de la empresa consultora, mediante el adiestramiento del personal, confección de gráficos y documentos impresos, etcétera. 6. Asegurarse de que ninguna información en poder de las firmas con que se está tratando haya salido de sus oficinas, esto es, que se haya respetado el secreto profesional.

7. Conocer la solvencia del asesor. Su posición económica y financiera puede ser importante. En caso de dificultades, tratará de elevar sus honorarios en el curso de la realización del trabajo o podría suspenderlo, si encontrara otro más rentable. Este aspecto de su solidez financiera habrá de ser correctamente ponderado, y para obtener conocimientos de la situación, lo más sencillo será acudir a una oficina de informes comerciales. 8. Desconfiar de quien promete más de lo razonable, tratando de conseguir el cliente por todos los medios. Las asesorías son, ante todo, empresas y como tales deben obtener una rentabilidad adecuada. El trabajo que han de realizar exigirá muchas horas y su personal, por necesitar una cierta cualificación, suele estar bien pagado, y un precio ofrecido anormalmente bajo redundaría en la calidad del servicio.

Hasta aquí hemos analizado algunas de las precauciones que hay que tomar a la hora de elegir asesor. Pero también desde el punto de vista de la empresa que quiere contratar sus servicios surgen, a menudo, dificultades que impedirán conseguir una eficacia total de su actuación.

El empresario ha

e mostrarse

objetivo a la hora

de evaluar un asesoramiento que no coincida con sus expectativas

1. Acudir tarde al asesoramiento externo. Existe la tendencia a pensar que los problemas se resolverán por sí solos, que el tiempo solucionará lo que antes parecía insalvable. La resistencia inicial del empresario a que alguien ajeno intervenga en asuntos internos que él lleva en exclusiva no es desconocida por nadie. Y existe el temor de que las soluciones que le sean ofrecidas sean de difícil y costosa aplicación. En consecuencia, cuando se toma la decisión de solicitar la colaboración del asesor puede

ser ya demasiado tarde, o el tratamiento a emplear será más difícil y costoso que de haber acudido en el momento oportuno. 2. El orgullo inherente al pequeño empresario le hace desear que

el informe del consultor coincida con su propio diagnóstico de la situación. Y aunque sea de manera inconsciente, puede influir

para que el informe final vaya en este sentido, ocultando datosj

importantes, manipulando información... Resulta cuando me

nos extraña que alguien quiera engañarse a sí mismo, pero la al

perencia nos hace advertir de ese peligro.

3. No aceptar las recomendaciones recibidas. También es non

que el empresario se resista a cumplir las indicaciones recogidl

en el informe del asesor, especialmente si no son las que **di**

seaba obtener, o son de difícil aplicación. Cuando se decide

nerse en manos de un asesor, hay que estar dispuesto a sel

sus indicaciones hasta el final.

f) La tarea del asesor

Tomada la decisión de solicitar los servicios de un determinado asesor, iniciará en la fecha prevista la realización de la tarea pro-

piamente dicha.

Una primera fase consistirá en establecer un estudio previo con la

de datos iniciales que vayan propiciando el conocimiento del

do a resolver y tener una visión global de la empresa.

que dien

Lo normal es que ese estudio previo se facture por separado, aun-

hay firmas que reparten su importe entre los importes correspon-

tes al trabajo propiamente dicho.

Pero se prefiere el primer método, porque hay ocasiones en que la asesoría y su cliente comprenden que es imposible la realización del trabajo previsto, por falta de entendimiento y colaboración o por su propia índole.

Realizado el mismo, el asesor ya tendrá una idea bastante aproxi-

da del tiempo que tendrá que dedicar a esa empresa y ofrecerá unos

puestos bastante exactos y el tipo de colaboración que la empresa

rá que prestarle.

Estando de conformidad ambas partes, comienza el trabajo pro-

piamente dicho. El consultor recabará toda la información que estime

necesaria: entrevistas directas con el personal, análisis de los libros de

contabilidad, de los registros estadísticos, informes de clientes y proveedores y cuanto sea necesario para el resultado a conseguir.

Si todo sigue el camino adecuado, al finalizar su tarea, emitirá un informe con una lista de recomendaciones que se deberán seguir y en qué forma.

Es en ese momento cuando el pequeño empresario puede encontrarse con

la desagradable sorpresa de que su organización no está preparada para aplicar las indicaciones recibidas, al menos de manera inmediata.

La solución que normalmente se escoge es que continúe la labor del asesor en esa puesta en práctica de las soluciones consideradas ideales, hasta que el propio personal adquiera la capacitación precisa.

Analicemos algunos ejemplos.

Del informe elaborado por el asesor, resulta que el control interno de la empresa es muy deficiente. Debería confeccionarse un nuevo manual de procedimientos que los empleados asimilarán para su puesta en marcha. Pero un pequeño empresario, por muy reducido que pueda ser el manual, no estará capacitado para redactarlo. Por ello entrará a la asesoría su elaboración y enseñanza.

Puede ocurrir que el sistema contable que se lleve no sea el ade-

). Pensemos en el caso de que se deba implantar una contabilidad

*Al iniciar **su** tarea, el **asesor** realiza un **estudio** previo recabando todos aquellos datos que estime oportunos*

El consultor podrá recoger toda la información que exija su cometido contando para ello con la colaboración de la empresa

de costos o analítica. También se encargará a la empresa asesora la creación del nuevo plan y el adiestramiento de las personas que tengan que cumplirlo.

CINCO NORMAS PARA LA ENTREVISTA

Escuchar en forma paciente y amable, pero inteligentemente crítica.

2' No adoptar un tono autoritario. 3, No dar consejos o amonestaciones morales.

No polemizar.

Formular preguntas sólo por las siguientes razones:

nos:

- a) Para ayudar a hablar al entrevistado;
- b) Para eliminar aprensiones y temores que pueden perjudicar las relaciones entrevistado-entrevistador;
- c) Para apreciar la nitidez del pensamiento y de los sentimientos reflejados por el entrevistado;
- d) Para encauzar la discusión hacia cualquier argumento omitido o descuidado.

Cuando la empresa asesora, crea un nuevo

'tan y asume la

responsabilidad de

!adiestrar el personal necesario, la técnica de la entrevista presta un servicio extraordinariamente valioso a la hora de elegir los individuos más aptos.

rrartos de

sesores, por

irse de

rte

suelen

muy elevados

g) **El costo del servicio** La primera vez que el empresario piensa en la utilización de los servicios de una empresa asesora se asombra de los honorarios que cobran estos profesionales.

A primera vista, es un servicio caro. Pero ya indicamos que el personal que se emplea es altamente cualificado y se trata de un sector con demanda alta de profesionales, a los que hay que pagar adecuadamente.

Hay que pensar cuánto estaríamos dispuestos a gastar por salvar a nuestra empresa de problemas que pueden llevarla a una situación crítica. Y dejar de lado las prevenciones que se puedan tener sobre el particular.

Un moderno empresario ya admite que no hay empleados caros o baratos; esto es ampliable a máquinas del proceso de fabricación o al

alquiler del establecimiento. Su adquisición dependerá del rendimiento

que se pueda obtener. «Compre caro para que le resulte barato» es

afirmación que, debidamente matizada, se ha convertido en un ocio'

de la vida profesional y aun particular.

A corto plazo, puede ocurrir que los números no nos salgan.

al asesor se le paga por un servicio determinado una sola vez y los

dimientos que se pueden obtener persistirán a lo largo de varios puesto que, por principio, la vida de la empresa es ilimitada.

En suma, hay que señalar que se trata de una inversión más, debiendo analizarse su cuantía y el rendimiento esperado de la misma, antes de tomar una decisión.

Valga como ejemplo el caso de un pequeño comerciante de baldosas, pero con un establecimiento muy bien instalado. Se dio cuenta, aun con la escasez de sus registros, de que sus utilidades descendían vertiginosamente. Pensó en una reorganización importante de su sistema de compras, pero prefirió asegurarse antes de dar ese paso, ya que necesitaba conocer dónde podría adquirir esos artículos en el exterior, pues tenía un conocimiento difuso de que podría conseguir mejores precios.

De esta manera, la firma asesora hizo un doble trabajo: aconsejarle su entrada en alguna de las asociaciones de comerciantes que ya existían, dando amplias referencias de cada una, y hacerle una prospección de mercado, que indicó que eran, Brasil, Italia y España los mercados más adecuados, acompañando una lista completa de fabricantes de esos países.

Al ser un servicio no demasiado complicado, los honorarios de los asesores no fueron elevados. Pero la transformación que pudo llevar a cabo sí que supuso un crecimiento de sus ventas y utilidad, de lo que quedó gratamente sorprendido.

La contratación del consultor, para el empresario, debe ser considerada como una inversión más

2. LA FORMACIÓN PROFESIONAL Y LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Ya ha quedado expuesta con suficiente amplitud la creciente necesidad que el pequeño y mediano empresario tiene de acudir al asesoramiento de especialistas ajenos a la empresa para resolver ciertas cuestiones vitales.

Pero eso no basta. Hay que conseguir, además, una preparación cada día mayor del personal que presta sus servicios a todos los niveles de la empresa, si bien es cierto que la formación que requieren los puestos de mayor responsabilidad se hace más imprescindible.

El empresario tendrá que delegar un mayor número de funciones a medida que la empresa vaya creciendo. Es preferible que los nuevos puestos que se vayan creando los ocupen personas que ya prestan sus servicios en la firma, a los que se debe ir preparando en ese sentido, que tener que acudir al mercado de mano de obra ofertando empleo.

Las posibilidades que tiene el pequeño empresario de capacitar a su

personal no son muy amplias. La falta de tiempo necesario, de metodología, de práctica en esa labor convierten en algo muy difícil esa primera intención.

Pero, como venimos repitiendo, para toda dificultad existe una solución. El empresario tendrá que buscar la cooperación necesaria que venga en su auxilio, facilitando la formación profesional del personal de su plantilla a los niveles deseados.

A medida que la empresa crezca el empresario deberá delegar un mayor número de funciones

No cabe ninguna duda de que el conocimiento es fundamental en todos los aspectos de la vida. Una formación adecuada redundará en beneficio del empleado y también de la empresa que lo ha contratado. En este sentido, los cursos de orientación profesional operan como un instrumento esencial para que el educando encuentre seguridad en la que ha de ser su profesión u oficio ulterior y evite de este modo incurrir en actividades que con el tiempo le resultarán frustrantes.

En todos los países existen organizaciones de can vado que facilitan al pequeño empresario la posibili< cursos, suscribirse a boletines, seminarios, etcétera.

Vamos a describir cómo funciona en la práctica un formación profesional, que recoge aspectos parciales.

a) La enseñanza

La enseñanza se imparte a diversos niveles y según

específicas. Se puede establecer a nivel de posgraduados, inicio en la universidad, escuela secundaria y niveles casi primarios. Se impartí-

rán enseñanzas de dirección general, administrativa, de finanzas, comercial, de personal, etcétera.

Es importante conseguir una cierta armonización entre el cuadro de profesores para evitar repeticiones innecesarias que, además, desorientarán al alumnado. Si es posible, en los temas fundamentales, convendría la intervención de varios ponentes que expusieran sus diferentes puntos de vista.

Para el personal con estudios secundarios —tipo medio— se brindan enseñanzas útiles que proporcionan una serie de conocimientos básicos para el desarrollo posterior de estudios superiores.

Se debe armonizar también en esta fase la enseñanza con el trabajo en la empresa, pero siempre que vayan coordinados. No tendría demasiado sentido que el joven que por la mañana estuviera encargado dela decoración de las vitrinas o del reparto de pedidos, por la tarde se especialice como contable. Debería trasladársele a un trabajo administrativo y de auxiliar contable.

No hay que olvidar que esta manera de actuar requiere un esfuerzo grande por parte del alumno. Su jornada no acabará hasta bien entrada la noche, cuando haya estudiado los temas del día y haya preparado los del siguiente. Pero sin ese esfuerzo la bondad del sistema

ideal que estamos desarrollando no servirá de nada.

El empresario también tiene que realizar un sacrificio

torio, pagando el costo de la enseñanza, facilitando una serie de horas al empleado para acudir a las clases, y él mismo o alguno de los empleados más adiestrados, deberá instruir al joven en el sentido de complementar las clases teóricas recibidas.

Conseguir la máxima eficacia del empresario y de sus empleados es el objetivo final de este tipo de enseñanza. Otra modalidad es la enseñanza para personas ya maduras, que hace tiempo dejaron sus estudios, para lograr una capacitación completa. Se conseguirán así dos tipos de finalidades:

— Una mayor eficacia en el terreno comercial. — Estar al corriente de las modernas técnicas de administración y gestión de empresas.

Para alcanzar los fines propuestos, es indispensable la colaboración de la empresa con la organización que imparte la enseñanza, pues su fuerza radica, precisamente, en la posibilidad de aplicar inmediatamente los conocimientos teóricos adquiridos al terreno práctico. La enseñanza teórica basada en el detalle de las doctrinas y en el devenir histórico del mundo no carecen de importancia. Pero el empresario necesita resolución de sus problemas diarios y a satisfacer esa necesidad va dirigido este tipo de enseñanza.

vil

sector

propio

Una primera división se puede establecer en los tipos de enseñanza que se imparte según su carácter:

— *General*, con fuerte formación económica básica y que es aplicable a todo tipo de empresas; servirá tanto para el contable de una empresa dedicada a la reparación de electrodomésticos como para el administrativo de un comercio de papelería.

— *Concreto*, en el que se tiende a la especialización, según el sector en que se desenvuelva el potencial alumnado.

Cursos de carácter general típicos:

1. Para el personal ejecutivo:

— Comunicaciones para directivos — Financieros (cobros y tesorería)

— Problemática general — Análisis prácticos estadísticos —
Perfeccionamiento administrativo

2. Para el personal dedicado al control de gestión:

— Control interno — Auditoría interna — Selección de personal —
Relaciones humanas — Formación profesional del personal - Comercio
exterior e interior

empleados en general:

La capacitación

profesional

El empresario que siga cursos de capacitación profesional general estará en condiciones de aplicar en su empresa cuanto ha aprendido en virtud de una adecuada relación entre teoría y práctica

— Administración y contabilidad — Análisis de ventas y compras — Gestión de stocks — Canales de comercialización — Sistemas de ventas

Vamos a determinar las características que deben reunir cierto tipo de cursos que ya se imparten y que están dirigidos, en principio, a los pequeños empresarios:

— Debe tratarse el tema de la organización administrativa con la extensión suficiente.

El empresario que los siga debe haber aumentado, a su finalización, sus conocimientos de dirección empresarial en general, y los recién adquiridos ha de poder aplicarlos a su negocio.

La enseñanza debe extenderse a varias áreas: personal, administración, finanzas, contabilidad, impuestos, planificación y control, etcétera.

En los cursos especializados el empresarioalumno está más familiarizado con los temas que se exponen

La forma de impartir la enseñanza es, lógicamente, distinta a la expuesta anteriormente para el empleado medio con estudios intermedios. Aquí las clases serán generalmente nocturnas, de una duración de dos a cuatro horas, dos días por semana, y una duración total que dependerá de la enseñanza a impartir.

Para estos directivos también se explican cursos monográficos a lo largo de dos o tres jornadas, con carácter intensivo.

Cursos de carácter concreto típicos:

Los cursos especializados para cierto tipo de negocios son más útiles si van acompañados por prácticas, pues su fin es más concreto y el empresarioalumno se halla más familiarizado con los temas que se exponen.

Veamos una serie de estos cursos especializados:

1. Para personal ejecutivo:

— Dirección de establecimientos turísticos (hoteles, restaurantes de lujo,

albergues) — Dirección para minoristas de alimentación — Dirección de estaciones de servicios (con sus temas complementarios) — Dirección de establecimientos de venta directa de muebles

Para personal dedicado al control de gestión: — Curso de formación de relaciones públicas — Curso de publicidad exterior — Curso de ventas a domicilio

3. Para empleados en general:

— Auxiliares de contabilidad para inmobiliarias — Decoración de interiores — Expertos en jardinería

b) Servicios complementarios

La enseñanza en el centro escolar no es siempre suficiente, sino que tendrá que ser completada con otros servicios que consigan la formación profesional íntegra que se está buscando. Citaremos las reuniones aclaratorias, las conferencias y las posibilidades de efectuar intercambios de experiencias.

1) *Reuniones.* Con el asesoramiento de un profesional especializado, los empresarios-alumnos pueden realizar el tipo de consultas que deseen hasta obtener la respuesta adecuada a sus problemas. Es el momento de aclarar las dudas que la enseñanza teórica haya podido despertar. Si se consigue una eficacia plena y el nivel de los asistentes es adecuado, son de gran utilidad.

2) *Conferencias.* Tratan de temas concretos donde se puede impartir una enseñanza más coloquial y a cuyo final los asistentes también podrán intervenir aportando sus ideas sobre lo tratado.

Una variante está constituida por los seminarios, en los que a lo largo de varias sesiones se trata un determinado tema con participación de todos los asistentes.

3) *Intercambios de experiencias.* Con la información recibida de unos y otros empresarios, de todo tipo de alumnos y con sus propios servicios informativos, se dispone de un número enorme de datos a disposición de quien pueda necesitarlo. Estos centros de enseñanza tienen en sus archivos millares de casos que se repartirán en el futuro, y sus soluciones serán de utilidad para la enseñanza y para resolver casos prácticos que puedan plantear los alumnos.

La enseñanza en el centro escolar se verá acompañada por reuniones, conferencias e intercambios de experiencias para proporcionar una formación integral

c) La colaboración con la empresa

Este tipo de enseñanza tiene un enfoque fundamentalmente práctico. No se trata de crear profesores universitarios ni enciclopedias vivientes, sino de satisfacer las necesidades que siente el pequeño empresario, ayudándole a resolver sus problemas de todos los días.

Para conseguirlo, es imprescindible la colaboración entre el centro

de enseñanza y la empresa, pues aquél debe conocer lo que su «cliente»

desea. Entre ambos, deberán organizar cómo se impartirá la enseñanza, desde el horario, determinación del número de asistentes, confec-

ción de un programa concreto y su control, etcétera.

El sistema más utilizado es el de creación de comisiones que inter-

cambien sus necesidades y sus posibilidades respectivas, para llegar a

alcanzar el máximo fruto posible en el trabajo que se va a realizar. El entendimiento es fácil al existir ya experiencias de este tipo y tratarse de personas habituadas al diálogo.

El organigrama de enseñanza será más eficaz si es elaborado conjuntamente por la escuela y la empresa

— Auxiliares de contabilidad para inmobiliarias — Decoración de interiores — Expertos en jardinería

o b) Servicios complementarios

La enseñanza en el centro escolar no es siempre suficiente, sino que tendrá que ser completada con otros servicios que consigan la formación profesional íntegra que se está buscando. Citaremos las reuniones aclaratorias, las conferencias y las posibilidades de efectuar intercambios de experiencias.

1) *Reuniones.* Con el asesoramiento de un profesional especializado, los empresarios-alumnos pueden realizar el tipo de consultas que deseen hasta obtener la respuesta adecuada a sus problemas. Es el momento de aclarar las dudas que la enseñanza teórica haya podido despertar. Si se consigue una eficacia plena y el nivel de los asistentes es adecuado, son de gran utilidad.

2) *Conferencias.* Tratan de temas concretos donde se puede impartir una enseñanza más coloquial y a cuyo final los asistentes también podrán intervenir aportando sus ideas sobre lo tratado.

Una variante está constituida por los seminarios, en los que a lo largo de varias sesiones se trata un determinado tema con participación de todos los asistentes.

3) *Intercambios de experiencias.* Con la información recibida de unos y otros empresarios, de todo tipo de alumnos y con sus propios servicios informativos, se dispone de un número enorme de datos a disposición de quien pueda necesitarlo. Estos centros de enseñanza tienen en sus archivos millares de casos que se repartirán en el futuro, y sus soluciones serán de utilidad para la enseñanza y para resolver casos prácticos que puedan plantear los alumnos.

c) La colaboración con la empresa

La enseñanza en el centro escolar se verá acompañada por reuniones, conferencias e intercambios de experiencias para proporcionar una formación integral

Este tipo de enseñanza tiene un enfoque fundamentalmente práctico. No se trata de crear profesores universitarios ni enciclopedias vivientes, sino de satisfacer las necesidades que siente el pequeño empresario, ayudándole a resolver sus problemas de todos los días.

Para conseguirlo, es imprescindible la colaboración entre el centro de

enseñanza y la empresa, pues aquél debe conocer lo que su «cliente» desea. Entre ambos, deberán organizar cómo se impartirá la enseñanza, desde el horario, determinación del número de asistentes, confección de un programa concreto y su control, etcétera.

El sistema más utilizado es el de creación de comisiones que intercambien sus necesidades y sus posibilidades respectivas, para llegar a alcanzar el máximo fruto posible en el trabajo que se va a realizar. El entendimiento es fácil al existir ya experiencias de este tipo y tratarse de personas habituadas al diálogo.

El organigrama de enseñanza será más eficaz si es elaborado conjuntamente por la escuela y la empresa

44i~'2VIMili1;.

Las asociaciones de empresarios pueden
que la formación profesional sea cada día más
más personas y empresas, con lo que se elevará la
mundo empresarial, en general. Señalamos cómo

El pleno

rendimiento de la

maquinaria

humana depende

de la información

profesional

Sugiriendo ideas para mejorar la calidad de la

Dando a conocer a sus afiliados y a otras asociaciones los benefi-
cios que se pueden adquirir con la enseñanza profesional.

-
-
-

Convenciendo al mundo laboral de que su mayor

...r...u...lpp

redundará en su beneficio personal.

Indicando las materias que sería necesario introducir en los pla-
nes de estudio.

Facilitando personal adecuado para impartir la enseñanza.

Buscando la promoción de los empleados que hayan realrudn
rs cursos con aprovechamiento.

VMM

1114VIE

wise

Todas las inversiones que acomete el empresario en lo que se refiere a formación del personal —cursos de capacitación, instalación de bibliotecas cámpletas y becas de estudios especializados— no son inversiones a fondo perdido. Por el contrario, ese dinero se convertirá en personal hábil, con ideas propias conocedor de la empresa, con lo que el empresario

iumer

1

tante para que la empresa tenga su maquinaria humana a pleno rendimiento. Educar al personal en el sentido de que debe ampliar sus conocimientos por el lógico afán de cultura que es inherente a la persona y porque ello le supondrá una elevación en sus retribuciones y en la consideración por los demás, es otra de las tantas tareas fundamentales que debe llevar a cabo el empresario.

Este capítulo es especialmente interesante para el pequeño empresario que, por sí mismo, no tiene posibilidades de formar adecuadamente a su personal y que tiene que acudir al exterior para buscar el tipo de enseñanza idóneo. Ésta deberá extenderse a todos los niveles, comenzando por él y terminando en el personal sin cualificar, con especial atención a los mandos o a los sectores de la empresa que estén poco atendidos.

Para el empresario la capacitación de su personal tiene un costo determinado, y, no nos engañemos, un costo elevado. Pero no debe tratarse la formación de los empleados como un simple costo, sino como una inversión real, con la ventaja de que sus frutos se recogerán a lo largo de muchos años.

Si nuestro personal queda anclado en los conocimientos que obtuvo en el pasado, caerá en la rutina y la empresa perderá su agresividad, sin la que será muy difícil desenvolverse en el mundo económico que nos rodea, que tiende a la eliminación de los más débiles.

3. EL ASESORAMIENTO INTERNO, UNA SOLUCIÓN EN EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

*Si el personal se capacita, cae en rutina y la empresa pierde su agresividad
no se en la*

Hasta ahora hemos tenido en cuenta que era más rentable para la empresa el contratar un servicio de asesoramiento externo para cualquier tema de estudio sobre la organización, problema fiscal, contable, etcétera.

era debido a que la dimensión de la empresa y su plantilla de

era pequeña o mediana y no podía dedicar ningún empleado de un tema específico, muchas veces debido a que dicho no estaba preparado para pasar a un estadio superior de conocimientos.

La problemática cambia cuando la empresa en su desarrollo hace siendo hasta una dimensión que hace pensar si sería más lado crear una unidad de Organización y Métodos en la eninre.sa.

Estas preguntas son las que iremos respondiendo a través de los apartados siguientes.

En este caso concreto nos referiremos a la unidad de Organización y Métodos.

Cuando la empresa revela un crecimiento suficientemente importante puede crear su propio cuerpo asesor permanente

La creación de una Unidad de Organización y Métodos constituirá un órgano asesor de control y auditoría de todos los problemas que se susciten

a) Su posición en la estructura orgánica de la empresa

En un principio consideramos que esta unidad debe depender del departamento de carácter más administrativo que exista en la empresa, como puede ser el departamento de Administración o de Personal, pasando a ser un componente más de dicho departamento.

Esta unidad de Organización y Métodos dependerá jerárquica y funcionalmente de ese departamento (Administración o Personal) auxiliando al resto de los departamentos, solventando todos los problemas que se originen en relación a procedimientos, estructuras orgánicas, impresos, etc., que estén involucrados en un mismo proceso administrativo.

Cuando la empresa siga creciendo, puede originarse un desgajamiento de la unidad de Organización y Métodos de los departamentos de Administración o Personal, creándose un nuevo departamento con las funciones típicas de Organización y Métodos.

También es frecuente que dicha unidad de Organización y Métodos dependa directamente de la Dirección General, como un órgano asesor, como una herramienta de control y auditoría de todos los problemas que de estructura orgánica o de procedimiento administrativo puedan suscitarse.

A continuación, una vez que hemos ubicado físicamente la unidad de Organización y Métodos deberemos describir sus funciones básicas. Éste es el punto siguiente.

b) Funciones específicas de Organización

Las funciones principales de una unidad

son:

- Efectuar los procesos adminil
funcionamiento de la empresa,
- Lograr la simplificación del trl
usuales (cuadro de distribucj
etc.) de todo trabajo o posic
- Elaborar los manuales de di
política general y departas
- Controlar los impresos de
tegrados, normalizados
- Atender cualquier peticic
y desarrollar un proyecto

— Participar en la creación de seminarios, cursillos, etc., en la empresa, para transmitir la necesidad de cambio en procesos de trabajo.

Para llevar a cabo las funciones anteriormente expuestas es necesario crear un equipo, el cual podrá desarrollarlas siempre que esté bien seleccionado.

¿Qué características debe tener ese personal?

Las funciones de la Unidad de Organización y Métodos serán solventadas por un equipo minuciosamente elegido

c) Cualidades y conocimientos requeridos para seleccionar personal de una unidad de Organización y Métodos

La persona o personas que se integren en la unidad de Organización y Métodos deberán tener:

— Una *lógica y sentido común* extraordinarios, fuera de lo normal, así como un poder de síntesis para poder resumir, entender y, posteriormente, desarrollar los estudios que realice. — Una buena *cualificación profesional*, ya que deberán tratar temas de departamentos distintos como pueden ser Producción, Contabilidad, Ventas, etc. Deberá poseer capacidad para comprender todos los temas. — Una *habilidad en el diálogo* y presentación de temas, ya que realizará reuniones con representantes de los distintos departamentos involucrados para obtener los datos del proceso actual, el cual, una vez estudiado y analizado, podrá ser modificado si es susceptible de ser mejorado. — *Facultad de convencer* a los responsables de cada departamento, vendiendo su idea, de que un cambio puede ahorrar trabajo, tiempo y dinero en la implantación de un proceso, logrando vencer la *resistencia al cambio*, tan ostensible en personas que han realizado un trabajo en la misma forma durante mucho tiempo.

El equipo asesor elegido deberá manifestar lógica y sentido común, habilidad en el diálogo y facultad de convencimiento

d) Técnicas empleadas

La unidad de Organización y Métodos debe utilizar unas técnicas especiales para resumir los procesos administrativos que estudie, así como los tiempos empleados en el desarrollo de los mismos.

Por ello vamos a describir alguna de las técnicas más usuales:

- *Técnica de diagramas de flujo*: con lo que se obtiene a través de símbolos una presentación simple, clara y lógica del flujo de trabajo, de

cada sección. Se efectúa casi un análisis e identificación

de áreas en los que la investigación y mejora de métodos es necesaria y sirve de ayuda en el entrenamiento de nuevos empleados. • *El cuadro de distribución de trabajo*; este cuadro sirve para:

r k

ya

pa

Es la dimensión de la empresa la que marca la pauta para decidir la creación o no de la unidad de Organización y Métodos que sustituirá la ayuda del asesoramiento externo

a

del

Actuar como

tamento. Mejorar los métodos

Localizar áreas que necesiten de

funda en cuanto a métodos o

Para *preparar* dicho cuadro se deberá

reas que realiza cada empleado de] depai

que invierte en ellas y el número de veces que

Se llevará a cabo también una

vidades a realizar para que todas aquéllas estén

dades que correspondan.

e) Conclusión

A través de lo visto en los apartados anteriores

sión de que es la dimensión de la empresa lo que

decidir si creamos o no una unidad de Organización

tuyendo la ayuda que nos puede facilitar un asesor

Un paso posterior, siempre condicionado por la empresa, será situar en el organigrama la unidad de Métodos; pudiendo situarse en un departamento administrativo o Personal) o dependiendo de la Dirección General i un órgano asesor de la misma.

C) CASO PRÁCTICO UN JOVEN EMPRENDEDOR

Un joven empresario, treinta años, tienen negocio de cafe del que se hizo cargo cuando su padre decidió retirarse debido a su licada salud. En los cinco años que lleva ocupándose de él, ha cido cambios sustanciales: el principal fue la incorporación del de comidas preparadas que se reparten a domicilio a la hora cliente determine. Entre éstos figuran amas de casa, empleados, queñas industrias, etc. El auge logrado es muy importante y cerca del 70 % de su beneficio total, pero adivina que la hasta ahora incipiente, será cada vez más fuerte.

Dentro de sus limitadas posibilidades y por la formación ac ca que posee, procura estar al corriente de cuant negocio. Recibe diversas publicaciones locales una reunión nacional dei sector las de su localidad.

los gustos del publico, piensa en estab:ecer entre sus tina serie

Comercio solicitando información por si ya se hubiese
estudio de este tipo

entera de que hace dos años se hizo una encuesta a nivel del
una rnuestra significativa, que proporcionaba un ni-
del 95 %, de la que recogió y analizó una serie de da-
para él.

aje de familias y empleados que compran platos prepara-
de una vez al mes de una vez a la semana
de una vez a la semana

Amas de casa

28 12 44 16 100

Empleados

24 19 40 17 100

2. Tipo de platos preferidos

Entremeses Carnes Pescados Postres

Amas de casa

32 24 11 33 100

Empleados

28 31 16 25 100

3. Aumento de compra en el caso de invitados

Amas de casa Sí 61 No
39

100

Empleados

4. ¿Comen los niños los platos preparados?

<i>Amas de casa</i>	Sí	86	No
	14		

100

Empleados

5. Posición social de los consumidores

Alta	Media-alta	Media-baja	Baja
------	------------	------------	------

Amas de casa

27	35	24	14	100
----	----	----	----	-----

Empleados

19	48	28	5	100
----	----	----	---	-----

6. Motivos de la compra

Comodidad	Calidad	Ganancia de tiempo
-----------	---------	--------------------

Prestigio

imprevistas

Amas de casa Empleados

32	32
14	12
27	43
9	4
18	9
100	100

Amas de casa Sí 44 No
56

8. Disminución de las compras si se suspendiera el servicio,
cilio

Sí	78	No	22
100			

Publicidad en prensa Publicidad en radio Vecinos y amigos Sin determinar

$$\begin{array}{ccccccc} 19 & & 28 & 26 & & 24 & 31 & & 26 & 24 \bullet \\ 22 & 100 & & 100 & & & & & & \end{array}$$

10. Satisfacción alcanzada

11. Aspectos que desearía mejorar

12. Porcentaje de compras

17 26 21 20 16 100

14 32 25 16 13 100

Amas de casa Empleados

17 14 38 31 100

Amas de casa

67

15 16 27 42 100

Empleados

33

Nuestro joven empresario no se mostró, según su experiencia, muy de acuerdo con algunos porcentajes. Asimismo, interpretó que los

dos años transcurridos tendrían su importancia por las transformaciones del sector.

Pero el estudio sí que le permitió tener una primera idea del comportamiento de los clientes a nivel nacional y una base para confeccionar el cuestionario que pretendía. Preguntas a contestar por el lector

1. ¿Cómo convencería al público que no acude a ese establecimiento, o lo hace raras veces, de que lo haga?

2. ¿Cómo debería introducirse en las empresas? 3. ¿Qué premios dVía a quien respondiese al cuestionario de nues-

tro empresario? 4. Confeccione el cuestionario que él quiere hacer.

D) EJERCICIOS DE EVALUACIÓN

1. ¿Adónde acudiría para obtener información sobre las posibilidades de exportar a Ceilán? ¿O de importar a Hungría? Explique los motivos.

2. ¿Qué tanto por ciento de la facturación anual se debe dedicar al rubro general del asesoramiento externo en sus diversas modalidades?

3. ¿Qué cursos para directivos considera más importantes?

4. ¿Cuál es el mejor sistema para disponer de la información económica precisa?

5. ¿Hasta qué punto considera provechoso el intercambio de opiniones con otros empresarios?

6. ¿Existe alguna asociación de empresarios en la ciudad donde reside?

El esfuerzo continuo, firme y creciente del empresario interesado en una gestión operativa, satisfactoria y moderna es el instrumento clave para la constitución de una sólida estructura en la que tengan cabida orgánica todas las iniciativas constructivas de los estamentos que componen la empresa.

2. ¿Cómo debería introducirse en las empresas? 3. ¿Qué premios daría a quien respondiese al cuestionario de nues-

tro empresario? 4. Confeccione el cuestionario que él quiere hacer.

D) EJERCICIOS DE EVALUACIÓN

1. ¿Adónde acudiría para obtener información sobre las posibilidades de exportar a Ceilán? ¿O de importar a Hungría? Explique los motivos.

2. ¿Qué tanto por ciento de la facturación anual se debe dedicar al rubro general del asesoramiento externo en sus diversas modalidades?

3. ¿Qué cursos para directivos considera más importantes?

4. ¿Cuál es el mejor sistema para disponer de la información económica precisa?

5. ¿Hasta qué punto considera provechoso el intercambio de opiniones con otros empresarios?

6. ¿Existe alguna asociación de empresarios en la ciudad donde reside?

El esfuerzo continuo, firme y creciente del empresario interesado en una gestión operativa, satisfactoria y moderna es el instrumento clave para la constitución de una sólida estructura en la que tengan cabida orgánica todas las iniciativas constructivas de los estamentos que componen la empresa.

in Pública está suficienteim»te inforde los pequeños empresarids? ¿Qué en caso negativo?

a para contratar a un asesor? nación para organizar una campaña

iría usted a las reuniones con el pera sus idenq?

:onferencias que las reuniones?

Ira decidirse a incorporar una idea sano amigo?

la

..,T.-

_.W ,*;4-,f ,k.W-ç,:l't

♦a

,

u

u...r:...a

sejuaA ap

**Biblioteca práctica de administración
y ventas
océano**

I1

Es una obra del

GRUPO EDITORIAL OCEANO

Presidente: José Lluís Monreal **Director General:** José *M'* Martí
Director Editorial: Carlos Gispert

EDICIÓN 1987

Dirección **editorial** Carlos Gispert Dirección **adjunta y edición** Josep M. Prats

Ilustración Esther Amigó

Anuro Chifoni

DIORKI, Pablo Di Masso, Xavier Molinas

Ciurana & Salom

José Gay

FilACMLXXXII - EDICIONES OCÉANO-ÉXITO, S.A. Paseo de Gracia, 24 y 26 Teléfonos: 317 45 08* y 301 01 82* jejax: 51 735 axil e

)7 Barcelona (España)

'vados todos los derechos. El contenido de

)ublicación no podrá reproducirse total ni

riamente, ni almacenarse *en* sistemas de

Inducción, ni transmitirse en forma n'atina n

ningún procedimiento mecánico. electrónico n

Dt copia, grabación u otro cualquiera, sin e

msó previo de los editores por escrito.

4TED IN SPAIN

84-7069-149-X (Obra Completa)

LARS-1 (Volumen IV)

lega:

por:

TOMO IV

CONTABILIDAD Y GESTIÓN ECONÓMICA

PRÓLOGO

El presente volumen trata de algo tan fundamental en el terreno de la Administración de empresas como es analizar los métodos y posibilidades de obtener los medios económicos que permitan su desarrollo, una vez conocida su situación patrimonial, mediante el empleo adecuado de los registros contables que ha de llevar.

Asimismo, se analiza la fijación de una política de precios coherente, aspecto que para el profano puede parecer irrelevante, pero que precisa de un minucioso análisis para evitar todo tipo de errores. Del precio que se fija el artículo que se fabrique o comercialice, dependerá la utilidad o pérdida de la empresa y su supervivencia futura.

trata de temas con los que los pequeños y medianos empresarios pueden estar excesivamente familiarizados y resultarles un tanto fastidioso-

blemente preferirán tratar de los temas comerciales y, en su práctica, no presentarán excesiva atención a estos asuntos estrictamente

si hasta hace unos años, la preocupación fundamental de la empresa era elevar su cifra anual de ventas, hoy la situación ha cambiado,

nueva coyuntura económica en que se desenvuelve el mundo ha

primer plano la importancia de los medios de financiación.